



Trabajo Diploma

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

TÍTULO: DISEÑO DE UN SISTEMA
DE COMPENSACIÓN SALARIAL EN
EL BANCO DE SEMILLA
REGISTRADO.

AUTOR: Yaimisel Martínez Leyva

TUTOR: Ing. Yoan Valdivie García

Sede Universitaria 5 de Septiembre

Curso: 2008 – 2009
“Año 50 de la Revolución”

Resumen

El presente trabajo de diploma aborda el diseño de un sistema de pago del Centro de Costo Banco de Semilla de la UEB Servicios Técnicos Agrícola como parte de las demandas existentes, donde estarían dadas las condiciones para lograr una mayor motivación y comprometimiento de los empleados y directivos con los resultados de la UEB en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia de los servicios, el cual constituye el objetivo general de la investigación.

Para ello fue necesario el empleo de diferentes métodos y técnicas de trabajo, encuestas, trabajo en grupo, análisis de la documentación existente, observación directa y diagrama OTIDA, cuyos resultados se encuentran implícitos en este trabajo.

El principal valor de este trabajo radica justamente en la elaboración de un diseño de sistema de pago por los resultados finales del trabajo vinculado a la elaboración del expediente de Perfeccionamiento Empresarial en empresas azucareras, especialmente en el Centro de Costo Banco de Semilla de la UEB Servicios Técnicos Agrícolas.

La estructura de este trabajo está concebida de la forma siguiente: introducción; marco teórico referencial; desarrollo; conclusiones; recomendaciones; bibliografía y anexos.

Todo este trabajo es realizado apoyándome en la Resolución 9/2008, y las normas 3000 cubanas.

Pensamiento

*La mayor recompensa de nuestro trabajo no es lo que nos pagan por él, sino aquello
en lo que nos convierte. "*

John Ruskin.

DEDICATORIA

De una vez y por siempre de todo corazón a mis padres, a mis amigos por ser todos una familia para mí, gracias por su tiempo a mi lado, por su apoyo y confianza, por el amor y el cariño que en este inolvidable momento me han brindado, a todos ellos les dedico este Trabajo de Diploma.

En especial a:

- A mi Madre, por estar siempre a mi lado y hacer de mi vida una eterna felicidad.*
- A mis Hermanos, por ocupar un lugar importante dentro de mi Familia y dentro de mí.*
- A todos mis amigos de verdad.*
- A mi esposa e hijo por estar a mi lado y apoyarme tanto.*
- A todos mis compañeros de trabajo.*

Agradecimientos:

Ser agradecido es una de las cualidades más hermosas del ser humano. Por ello quiero expresar todo mi agradecimiento a aquellas personas que hicieron suyo mi empeño por concluir los estudios.

- A Dios que ha sido mi fortaleza y escudo protector.

- A mi hijo que es mi mayor bendición y mi principal fuente de inspiración.

- A mi madre por guiarme hacia el camino correcto, apoyándome en cada decisión.

- A mi esposa por su amor, apoyo incondicional, paciencia y comprensión en estos momentos.

- A mis familiares que me han ayudado mucho a lo largo de mi carrera.

- A mi tutor Ing.: Yoan Valdivie García y demás profesores de la Cede, que con su ayuda posibilitó la realización de este trabajo.

- A mis amigos por su preocupación y ayuda incondicional.

- A todas y cada una de las personas que siempre estuvieron al tanto de mis necesidades y preocupaciones en esta etapa y que de una forma u otra me han posibilitado la realización de este sueño.

Índice:

Indice

Introducción	9
--------------------	---

Capitulo I Revisión Bibliográfica

1 Marco teórico referencial.....	11
1.1 Gestión de los Recursos Humanos (G.R.H).....	13
1.2 Antecedentes.....	14
1.3 Principales conceptos.....	15
1.4 Principales Modelos de GRH.....	16
1.5 Subsistemas que conforman la GRH	17
1.6 Gestión de los Recursos Humanos: Desarrollo actuar y futuro en Cuba.....	18
1.7 La estimulación del trabajo.....	21
1.8 La administración del Salario.	24
1.9 Objetivos de la administración de salarios.	25
1.10 Teoría de los salarios.	26
1.11 Conceptos y consideraciones teóricas sobre salarios.....	27
1.12 El carácter múltiple del salario.....	28
1.13 Conclusiones parciales del capítulo.	

Capitulo II Análisis de la situación actuar de la organización del trabajo en el Banco de Semilla Registrado.

2.1 Caracterización del Banco de Semilla Registrado.....	29
2.2 Bloques que lo conforman y Variedades	30
2.3 Composición de la fuerza de trabajo.....	30
2.4 Descripción del proceso para la producción de semilla de caña.....	30
2.5 Descripción de la plantilla de trabajadores involucrados en el pago.....	32
2.6 Descripción del actuar sistema de pago.....	35
2.7 Premisas.....	35

2.8 Indicadores Formadores.	35
2.9 Indicadores condicionantes.	35
2.10 Formación del monto.	36
2.11 Marco de aplicación.	36
2.12 Período de pago.	36
2.13 Forma de distribución.	36
2.14 Valoración de los resultados del muestrario de satisfacción laboral.	37
2.15 Conclusiones parciales.	44

Capítulo III. Aplicación del sistema de pago diseñado con la aplicación del CPL en el Banco de Semilla Registrado.

3.1 Propuesta del sistema de pago.	45
3.2 Objetivo del sistema de pago.	45
3.3 Indicadores formadores.	45
3.4 Indicadores condicionantes.	45
3.5 Formación del salario.	45
3.6 Período de pago.	46
3.7 Distribución individual del salario.	46
3.8 Aplicación del sistema de un semestre de labor.	46
3.9 distribución del salario.	48
3.10 Tablas comparativas de los resultados obtenidos.	49
Conclusiones.	50
Recomendaciones.	51

Bibliografía.

Anexos.

Introducción

Con la recuperación económica que comienza en el país se evidencia la necesidad de introducir mecanismos de estimulación salarial que favorecen el proceso reanimador en aquellas empresas con posibilidades de incrementar sus niveles de actividad. Es elocuente lo útil de asociar los ingresos de los trabajadores a los resultados económico-productivos.

Precisamente, Solleiro [1998], expone que la aplicación de métodos de remuneración, donde se vincula el salario a los resultados productivos, posibilita la obtención de mayores ingresos monetarios para los trabajadores y por ende, constituye uno de los factores de mayor incidencia en la eficiencia y eficacia de los recursos humanos.

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.

El presente trabajo se realiza en el Banco de Semilla Registrado de la Empresa Estatal Socialista Azucarera 5 de Septiembre. El tema, por tanto, inscribe sus esfuerzos en la urgencia para determinar un adecuado sistema de pago que responda a las características específicas de la entidad objeto de estudio, prestando singular atención a las condiciones con que se cuenta para la elaboración del nuevo diseño de sistema de pago.

La presente investigación se orienta a la necesidad de que hace 2 años en el Banco de Semilla Registrado confrontaba dificultades en la organización del trabajo, así como en el pago por resultados finales lo que no logra motivar e incentivar a los trabajadores de este colectivo con el objetivo de lograr el aumento de la productividad.

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

Lo antes expuesto constituye la **situación problémica** identificada que fundamenta la presente investigación, lo que justifica el **problema científico a resolver**: No existe un sistema de compensación salarial que vincule el salario a devengar a los resultados obtenidos en el Banco de Semilla Registrado, el cual permita incrementar la productividad y motivación de los trabajadores.

Para dar respuesta al problema planteado se define como **objetivo general** de la investigación: Diseñar un Sistema de Estimulación que vincule el salario a devengar con los rendimientos cañeros en el B. S. R. e incrementar la motivación de los trabajadores.

Con vistas a dar cumplimiento al objetivo general propuesto se elaboraron los siguientes **objetivos específicos**:

- Estudiar el estado de la ciencia y la práctica sobre la administración de salarios así como demás conceptos y definiciones relacionadas con el tema.
- Diagnosticar la situación actual en el Banco de Semilla Registrado.
- Diseñara el Sistema de Salario.
- Evaluar los resultados utilizando las variables.

La investigación realizada partió de la **hipótesis** de que: “Si se logra vincular el salario a devengar con los rendimientos cañeros del Banco de Semilla Registrado entonces aumentaría la productividad y la motivación

El trabajo que se presenta se estructura en tres capítulos, siendo sus contenidos fundamentales los siguientes:

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

Capítulo II: Análisis de la situación actual de la Organización del Trabajo. En este capítulo, partiendo de la creación de un equipo de trabajo se hace un análisis de la Organización del Trabajo actual, utilizando una herramienta para el diagnóstico basada en la encuesta. Posteriormente se detectan los problemas existentes que impiden que la productividad del trabajo sea mayor, analizándose las reservas de productividad que pueden ser rescatadas con la solución de dichos problemas. El capítulo finaliza recomendando medidas organizativas encaminadas a mejorar la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, el servicio al puesto de trabajo, las condiciones de trabajo.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento del pago diseñado con la aplicación del CPL en el Banco de Semilla Registrado.

Tras el análisis de los resultados obtenidos en el capítulo II, el equipo de trabajo concluye que existe la necesidad de aplicar un Sistema de Pago que estimule salarialmente a los

trabajadores de acuerdo con un CPL. Se explica detalladamente el Diseño de Sistema a aplicar con los procedimientos para el pago. Después de una detallada investigación y de consultas externas realizadas a expertos en el tema, donde se diseña un coeficiente de participación laboral donde se enmarcan una serie de indicadores entre los cuales se reflejan los de eficiencia con el objetivo fundamental de estimular salarialmente a trabajadores según el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos. Se concluye el trabajo realizado y se dejan las Recomendaciones para la aplicación de este sistema, simulando un pago mensual con la aplicación del Coeficiente de Participación Laboral y la efectividad en la aplicación del sistema así como la evaluación económica.

1. Marco teórico referencial.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases mismas de la producción económica de una sociedad. Desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en grado importantísimo en los recursos humanos. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa.

Es tal la importancia que se le está otorgando a la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), que se le considera la esencia de la Gestión empresarial siendo un área de rápido avance dentro de las que responden a los desafíos que enfrentan las organizaciones.

El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Es conocido que para el planteamiento de un trabajo investigativo, es preciso hacer un estudio previo de los planteamientos de diversos autores que permitan encaminar el estudio de la temática en cuestión por lo que a continuación se hace una breve aplicación de los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica realizada que ha sido organizada según el hilo conductor que se muestra en la figura # 1.

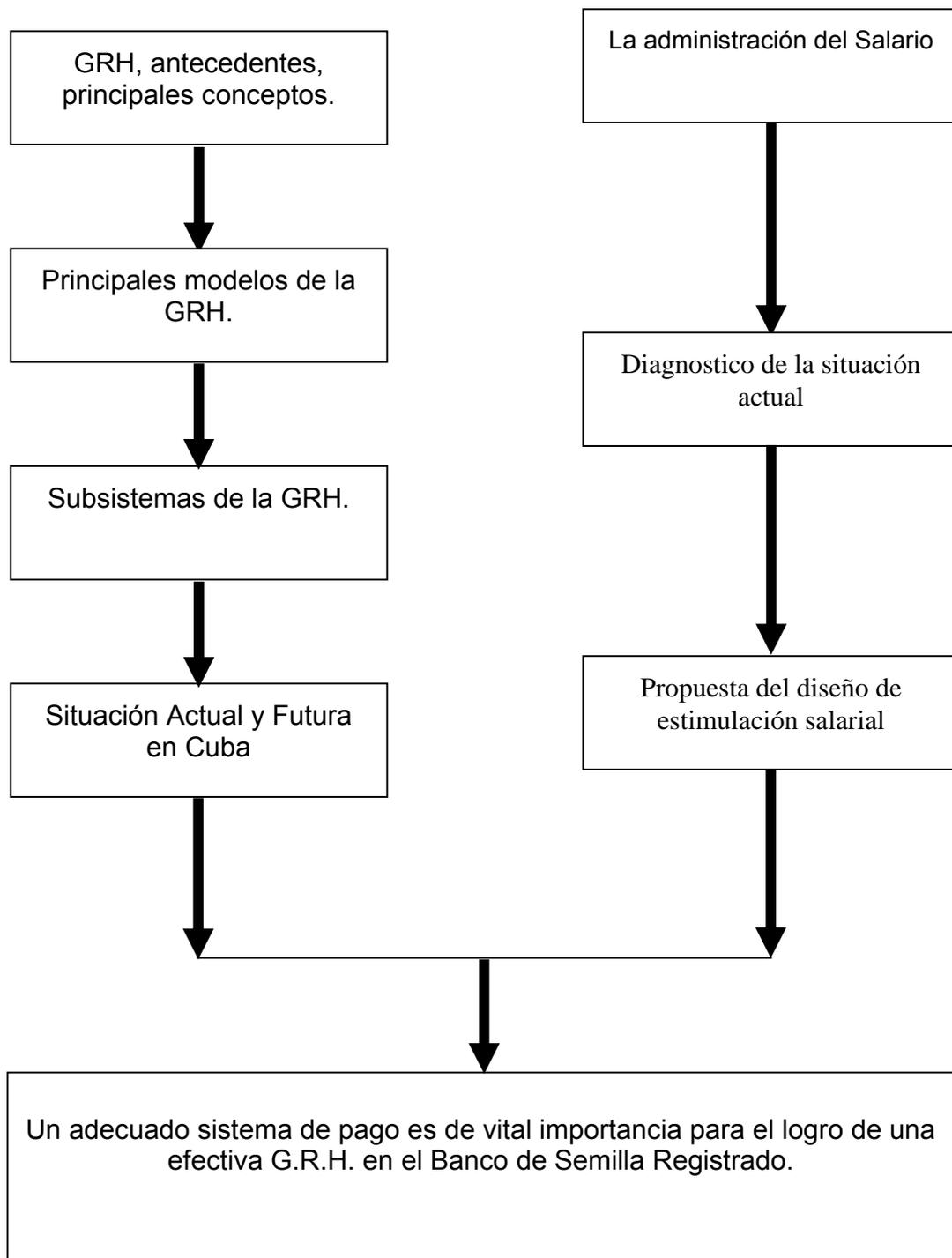


Figura 1: Hilo conductor del marco teórico referencial

1.1 Gestión de los Recursos Humanos (G.R.H.).

Las organizaciones están compuestas de personas. El estudio de las personas constituye una unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente la (G.R.H).

La G.R.H. se considera la esencia de la gestión empresarial teniendo en cuenta que el uso eficaz y eficiente de las personas es lo que logra el mejoramiento de las organizaciones.

La responsabilidad y ejecución de la G.R.H es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la G.R.H y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

Es necesario apuntar que la GRH es nueva, apenas catorce años tienen los Congresos Mundiales realizados (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sidney, 1990; Madrid, 1992) donde se han ido perfilando el objeto y objetivos de actuales de la GRH. Ello ha condicionado que se destaquen rasgos en la actual GRH los cuales pueden expresarse de la siguiente forma:

1. Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
3. La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa, y además de manera proactiva.
4. La GRH demanda concebirla con un carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnologías de las tareas.
5. La GRH eficiente ha superado el Taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
6. El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
7. El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.

1.2 Antecedentes.

En la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su capital humano. En los momentos actuales no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus recursos humanos Cuesta,[1997], Chiavenato,[1988]. Sin embargo a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto de esta forma, por lo que resulta de sumo interés analizar los aspectos que en este sentido permitieron concebir lo que ha dado en llamarse hoy la Gestión de Recursos Humanos,(GRH).

Sería muy difícil poder enmarcar el momento exacto en que se dio inicio al uso de las técnicas de administración de personal, por la sencilla razón, como plantea Werther y Davis, [1992] de que la existencia de este campo es condición necesaria para la propia existencia de la civilización. Sin embargo gran número de autores coinciden en afirmar que es a partir de mediados del siglo XIX que puede comenzarse hablar de administración de personal Harper y Lynch,[1992], Werther y Davis,[1992], Chiavenato,[1992], entre otros, queriendo este autor resaltar los criterios que en este sentido son manejados por Puchols, [1995] dando a conocer, a su juicio, la existencia a lo largo de casi cien años de tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial que si bien el autor de este trabajo no las identifica exclusivamente con la evolución de la administración de personal sí está consciente de que constituyeron la base de la misma.

El desarrollo de estas escuelas tuvo inexorablemente una gran repercusión en la actividad encargada de la dirección de personal a tal punto de marcarle sus pautas, y dejar claro cuales son las principales causas que provocaron la aparición y desarrollo de la función de personal a lo largo de la historia empresarial. Resultado de estas causas la función de personal fue haciendo acto de presencia en las empresas a medida que fueron siendo necesarias. Este proceso evolutivo, no en tiempo pero si en su concepción siguió un orden cronológico basado en las tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial. Esta es la manera de resumir toda la evolución que sufrió la dirección o administración de personal tradicional hasta llegar a ser en la actualidad la nueva gestión de recursos humanos.

Conocidos ya los antecedentes de la GRH se hace necesario manejar desde el punto de vista conceptual las opiniones sobre la GRH.

1.3 Principales conceptos.

Antes de entrar en la conceptualización de GRH se propone esclarecer algunos términos que indistintamente son utilizados por los diferentes autores para referirse a la función de personal, por ejemplo, apoyándose en el diccionario básico de recursos humanos Harper y Lynch, [1992] y en Puchol, [1995] se define lo siguiente:

Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

Capital Humano: Cantidad de conocimientos técnicos y calificaciones que posee la población laboral de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.

Dirección: Se define como el liderazgo en la conducción informada, planificada y eficiente de una compleja actividad organizada.

Gestión: Acción y efecto conducentes al logro del negocio.

Como se puede observar estas denominaciones han sido utilizadas indistintamente por los diferentes autores, sin embargo a partir de este momento se considera que el término “gestión” es el más completo y funcional para denominar la función del personal por lo cual será utilizado exclusivamente para este fin.

La Dirección de Recursos Humanos se caracteriza por una función eminentemente directiva, macroorganizacional, dinámica y una constante transformación, constituida por un personal que accede al poder y posee un alto status organizacional. Por todo lo expuesto hasta aquí se utilizará para sus referencias el de Gestión de recursos humanos (GRH).

Según Chiavenato, [1988] la GRH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

Werther y Davis, [1992] plantean que es el manejo del recurso máspreciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.

Al presentar estas definiciones se resalta el carácter humanista y técnico que está primando en el tratamiento que le dan los diferentes autores en la actualidad a la función de recursos humanos. Sin embargo esta función no está exenta de desafíos y riesgos que en muchos casos no son posibles de controlar por su carácter imprevisible lo que ha provocado la existencia de

gran número de modelos de GRH que han tratado de dar solución a estos problemas y que se desarrollan a continuación.

1.4 Principales Modelos de GRH.

Existen diversos criterios acerca de como debe ser el modelo que ha de caracterizar el sistema de GRH en una organización como por ejemplo los diseñados por Chiavenato, [1988], Harper y Lynch, [1992], Werther y Davis, [1992], Beer et al, [1992], entre otros, partiendo de esto se ha decidido mostrar los mas relevantes.

Entre estos modelos se encuentra el del Grupo Consultor Harper y Lynch, [1992] que parte de la definición de que toda organización necesita de recursos humanos en determinada cantidad y calidad por lo que la administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario del personal y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que se cuenta, se desarrollan las restantes actividades. Debe destacarse la importancia que este modelo le concede a la auditoria de recursos humanos como mecanismo de control del mismo y a la interrelación con el plan estratégico de la organización en aras de lograr la optimización de los recursos humanos de la misma. (Anexo 1)

Otro modelo citado en la literatura es el desarrollado por Beer et al, [1992] y retomado por Cuesta, [1997] modificándolo al añadirle la auditoria de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema de GRH. (Anexo 2)

Se hace necesario señalar que este modelo es superior desde punto de vista funcional a los demás ya que considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, en el 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. Por otra parte muestra los cuatro resultados tangibles (las 4 C's) que son obtenidas de la correcta aplicación de las políticas de recursos humanos y aún más sus consecuencias a largo plazo.

Un análisis retrospectivo a los modelos mencionados deja salir a la luz que todos están conformados por actividades, sistemas, subsistemas, etc, que independientemente de su denominación por los diferentes autores, constituyen la razón de ser del mismo, de ahí que se decide profundizar en un aspecto tan importante como son los subsistemas que conforman la GRH.

1.5 Subsistemas que conforman la GRH.

El más reciente modelo consultado (NC-3000) considera los siguientes procesos que conforman el SIGRH todos ellos en torno a las **Competencias Laborales**.

- Evaluación del Desempeño
- Seguridad y Salud del Trabajo
- Estimulación Moral y Material
- Autocontrol
- Capacitación y Desarrollo
- Selección e Integración
- Organización del Trabajo
- Comunicación Institucional

1. Evaluación del Desempeño: La ED es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base al trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

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

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

4. Selección e Integración: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos, analizando las habilidades y

capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas , cual tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto.

5. Autocontrol: Es la actividad sistemática de control que se realiza por propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia a partir de evaluar en la practica la eficiencia de los procesos de la Gestión de los Recursos Humanos.

6. Comunicación Institucional: Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

7. Estimulación Moral y Material: Sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

8. Organización del Trabajo: Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

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

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

A partir de la Resolución No. 9/2008 del ministerio del trabajo y Seguridad social las Empresas diseñan su propio sistema de pago recomendando una series de acciones a priorizar por las empresas como son Planificar las necesidades de personal.

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

Sin embargo, todas estas acciones pueden desarrollarse sin que se logre el proceso de integración entre ellas y con la estrategia de la entidad, es decir, la actividad puede continuar desarrollándose por funciones tradicionales, en las cuales los directivos no ven los RH como algo estratégico ni desde el punto de vista estructural ni funcional. Como algunos de los aspectos que pueden superarse en aquellas empresas que cuentan con la capacidad de aprendizaje y de cambio necesarias, sin esperar a correcciones o planteamientos formales, están los siguientes:

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

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

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

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

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

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

La evolución radical gracias a la acumulación de conocimientos sobre planificación, estrategia, organización, cultura, valores, según plantean algunos autores, es ante todo conceptual, son teorías y modelos que no han tenido el desarrollo posible en las sociedades capitalistas, y que los socialistas si necesitan y pueden desarrollar. Lo cierto es que nuestra Empresa debe moverse desde el enfoque funcional tradicional, (que no ayuda al establecimiento ni tratamiento sistémico de la organización) hacia el enfoque organizativo, y sobre todo hacia la estrategia de RH, lo cual posibilita una real gestión del conocimiento y permite desarrollar una gestión eficaz de RH, en la que intervienen los trabajadores en interconexión no sólo con la actividad de trabajo sino con toda la organización.

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

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

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

1.7 La estimulación del trabajo.

Por **estimulación** del trabajo se entiende la recompensa, **gratificación** o **penalización** por el logro o no de un resultado respectivamente.

La estimulación del trabajo es una categoría mucho más amplia que el salario, no obstante lo presupone de un modo fundamental, aunque cada día los móviles morales van cobrando más fuerza en el trabajo de alto eficiencia.

Toda política de retribución debe asegurar el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ❖ Atraer a los empleados más competentes.
- ❖ Retener a los empleados que realmente se quiere mantener.
- ❖ Estimular el adecuado desempeño de la actividad profesional.
- ❖ Estimular el crecimiento y éxito de la compañía.

Para conseguir estos objetos la política de estimulación debe reunir las siguientes características:

- Que potencie la asunción de responsabilidades.
- Que premie los altos niveles de desempeño.
- Que integre a las personas con la filosofía y fines de la compañía.
- Que cubra las necesidades básicas de los empleados.

Sin embargo todo lo anterior planteado se puede resumir en que la estimulación, retribución o compensación del trabajo persigue 2 objetivos básicos:

- ❖ Lograr incrementos continuos de productividad.
- ❖ Garantizar la satisfacción de los empleados.

Por tanto la efectividad de cualquier sistema de estimulación se medirá a partir del aumento constante de la productividad y del nivel de satisfacción de las necesidades de los empleados.

Como se había planteado, dentro de la estimulación es el salario (estimulación material monetaria) el elemento más relevante en la mayoría de las empresas en los diferentes países

ya sea del Primer Mundo como del Tercer Mundo por lo que merita prestar una mayor atención a este tipo de retribución.

El perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista, " de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo ".

El salario constituye la forma principal de retribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, por lo que se requieren formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo.

Con relación al salario se quiere destacar los elementos, formas y sistemas de pago dándose a continuación a conocer las principales características de los mismos.

Existen 2 formas de pago:

1. Pago a tiempo:

- ❖ Tiene como indicador fundamental el tiempo realmente trabajado por lo que se exige un estricto control del mismo.
- ❖ No estimula la calidad.
- ❖ No estimula el aprovechamiento de la jornada laboral de trabajo.
- ❖ Debe utilizarse cuando no existan condiciones para una correcta medición del trabajo.

2. Pago a rendimiento:

- ❖ Exige una estricta medición del trabajo.
- ❖ Exige un estricto control de la producción o prestación de servicio.
- ❖ Exige un estricto control de la calidad.
- ❖ Exige un abastecimiento estable al puesto de trabajo.

En caso de aplicación de la forma colectiva de estimulación debe ser utilizando como coeficiente de distribución salarial el coeficiente de participación laboral (C.P.L).

La forma de pago a rendimiento puede adoptar como variante el pago individual o colectivo.

Los sistemas de pago individuales se aplican cuando el obrero o trabajador no puede ayudar ni ser ayudado por sus compañeros o cuando así lo aconseje la organización del trabajo.

Los sistemas de pago colectivos constituyen el modo de calcular y distribuir el salario creado por el grupo de trabajadores, entre los miembros que lo componen.

La forma de pago a tiempo abarca los sistemas siguientes:

- ❖ Por tarifa horaria
- ❖ A sueldo

En la forma de pago por rendimiento pueden aplicarse diferentes sistemas de pago, de acuerdo a las características y condiciones de cada actividad de producción o servicio.

En los sistemas a rendimiento usualmente se aplican tasas salariales que se determinan de forma individual y colectiva, en correspondencia con la tarifa de la escala salarial y con incrementos en los casos que proceda, [Los sistemas de pago y estimulación por los resultados del trabajo]. Estos sistemas de pago pueden ser:

- ❖ A destajo individual
- ❖ Por acuerdo o trabajo terminado
- ❖ A destajo indirecto
- ❖ A destajo progresivo
- ❖ A destajo colectivo

Por otra parte el salario se clasifica según:

- Su capacidad adquisitiva.

- ❖ Real.
- ❖ Nominal.

- Sus límites:

- ❖ Mínimo.
- ❖ Máximo.

La otra forma de estimulación en este caso, la moral o espiritual juega también un papel preponderante para el logro de sus objetivos.

Con lo analizado hasta aquí acerca de la estimulación del trabajo deben dejarse claro los dos principios que no deben violarse en materia de estimulación:

1. El carácter dinámico de la **estimulación**. Lo que es estimulante en un momento no tiene porque serlo en otro.
2. El necesario equilibrio que debe existir entre las 2 formas fundamentales de **estimulación**: la material y la moral o espiritual.

Sin embargo errores en materia de estimulación se han cometido y cometen en las empresas los cuales por desgracia no traen consigo consecuencias a corto plazo sino a largo plazo lo que los hace mucho más peligrosos para el crecimiento de la empresa y entre los que se encuentran:

- No tener en cuenta los requisitos básicos para pagar a tiempo y a destajo.
- No utilización de la penalización.
- Copiar formas y sistemas de estimulación de una empresa a otra.
- No tener en cuenta el carácter dinámico de la estimulación.
- No tener en cuenta la adecuada proporción entre estimulación material y moral.

Ante estos errores cometidos la tendencia actual en materia de estimulación se centra en:

- No copiar formas y sistemas de pago, sino adaptarlos a las condiciones técnico – organizativas propias de cada empresa.
- Vincular el pago con los resultados productivos de la entidad.
- Desarrollar las formas de estimulación no monetaria y moral.
- Emplear la estimulación colectiva.
- Aumentar la tarifa escala de los puestos de trabajo a través del incremento de la complejidad de los mismos (enriquecimiento del trabajo).
- No aplicar sistemas puros de pagos a tiempo o a rendimiento sino combinados.

La UEB Servicios Técnicos (B.S.R) no está exenta de las tendencias actuales, a los empleados y directivos de la misma se les paga a tiempo por sueldo mensual y como la UEB Servicios Técnicos se encuentra enfrascada en la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial se decide diseñar un sistema de pago por los resultados finales del trabajo como lo establecen las bases del perfeccionamiento empresarial.

1.8 La administración del Salario

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

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

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

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

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

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

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

1.9 Objetivos de la administración de salarios.

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

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;
- Facilitar el proceso de la nómina.
- Obtener personal calificado: Para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.
- Retener a los empleados actuales: Cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización.
- Garantizar la igualdad.

- Alentar al desempeño adecuado: Si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad, etc.
- Controlar los costos: Ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa.

1.10. Teoría de los salarios.

Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante de los mismos. La primera teoría relevante sobre los salarios, la doctrina del salario justo del filósofo italiano santo **Tomás de Aquino**, subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre. Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social. La teoría de santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios. La primera explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia, subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir.

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

John Stuart Mill, entre otros, propugnaba la denominada teoría del fondo de salarios para explicar la forma en que la demanda de trabajo, definida como la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar a trabajadores, determina el nivel salarial. La teoría parte de la hipótesis de que todos los salarios se pagan gracias a la acumulación, en el pasado, de capital, y que el salario medio se obtiene dividiendo el remanente entre todos los trabajadores. Los aumentos salariales de algunos trabajadores se traducirán en disminuciones salariales de otros. Sólo se podrá aumentar el salario medio aumentando el fondo de salarios. Si los salarios aumentasen por encima del nivel de pleno empleo, una parte de la fuerza laboral quedaría desempleada; si los salarios disminuyesen, la competencia entre los empresarios para contratar a nuevos trabajadores provocaría que los sueldos volvieran a aumentar. La teoría de la productividad marginal es inexacta al suponer que existe competencia perfecta y al ignorar el efecto que genera un aumento de los salarios sobre la productividad y el poder adquisitivo de

los trabajadores. Si bien la compensación es lo que los trabajadores reciben a cambio de su labor, cuando la compensación es inadecuada, puede provocar que los trabajadores abandonen la organización o se sientan insatisfechos dentro de la misma, pero si la compensación es muy alta, el empleado puede tener sentimiento de desconfianza o de ansiedad y la organización puede tener pérdidas. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

1.12 Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.

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

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

Salario mínimo. Cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales. En general, el establecimiento de un salario mínimo no anula el derecho de los trabajadores a demandar salarios superiores al mínimo establecido. La primera ley relativa a salarios mínimos se promulgó en Nueva Zelanda en 1894. Otra ley, promulgada en el Estado de Victoria en 1896, establecía mesas de negociación de salarios, en las que los trabajadores y los empresarios tenían el mismo número de representantes para fijar salarios mínimos de obligado cumplimiento. Esta innovadora ley sirvió de modelo al British Trade Boards Act de 1909.

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

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

por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

1.13 El carácter múltiple del salario.

El salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador a el empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes: Es el pago de un trabajo. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización. Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización. El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

1.14 Conclusiones parciales del Capítulo.

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

Capítulo 2 Análisis de la situación actual de la organización del trabajo.

En este capítulo, partiendo de la creación de un equipo, se hace un análisis de la organización del trabajo actual, utilizando una herramienta para el diagnóstico basado en la encuesta. Posteriormente se detectan los problemas existentes que impiden que la productividad del trabajo sea mayor, analizándose las reservas de productividad que pueden ser rescatadas con la solución de dichos problemas. El capítulo finaliza recomendando medidas organizativas encaminadas a mejorar la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, el servicio al puesto de trabajo y las condiciones de trabajo.

2.1 Caracterización del Banco de Semilla Registrado

El Banco de Semilla Registrado situado en la Empresa Estatal Socialista Azucarera 5 de Septiembre en la finca La Julia fue construida a fines del año 1981, conjuntamente con la construcción de la empresa. Limitan sus áreas cañeras al Norte con la Granja de Alimento y al Sur con el río Damují. Su principal proveedor es el Banco Básico de Espartaco, teniendo como cliente principal la Finca de Semilla Certificada encargada de reproducir la semilla R2 a los productores de toda la empresa.

La misión de este centro es la producción de semilla de caña de azúcar con categoría REGISTRADA, proveniente de la cadena de semilla (BSB), destinándose esta producción a las Unidades Productoras Agrícolas (UPA). Garantizándose con esto una semilla libre de plagas y enfermedades con altos por ciento de germinación.

Visión.

Garantizar un manejo adecuado de las variedades en explotación, con lo cual se pueda tener una óptima composición varietal por UP de acuerdo a los suelos predominantes en estas y que estas a su vez no excedan el 20% del área en explotación.

Este Banco cuenta con:

Área Geográfica:	Dedicada a Caña:	Guardarrayas:	Embalse:	Terraplén:
71.78	57	11.38	3	0.5

2.2 Bloques que lo conforman y Variedades

No Bloque:	Área:	Algunas Variedades:
1501	7.38	C. 323 – 68, B. 80250
1502	5.02	B. 78505, C. 86 – 456, C. 90 – 530, C. 88 – 380 y C. 90 - 317
1503	8.06	B. 78505, C. 86 – 456, C. 90 – 530, C. 88 – 380 y C. 90 - 317
1504	7.87	C. 87-252, C. 86 - 56
1505	4.67	C. 90 - 317
1506	9.09	C. 87 – 51, CP. 52 - 43
1507	8.40	C. 89 - 147
1508	7.77	C. 87 – 252

Dentro de estos bloques se encuentra la unidad de certificación, dentro de la cual se encuentra la R -1, la cual se forma de la básica proveniente de Espartaco y que se utiliza como insumo del Banco para formar la R -2 que es la que se comercializa con la (F. S. C.). esta finca de semilla es la que suministra la semilla (Caña) a las unidades productoras.

2.3 Composición de la fuerza de trabajo:

Total Trabajadores:	Técnicos:	Servicios:	Operarios:
28	3	2	22

2.4 Descripción del proceso para la producción de semilla de caña.

A partir de que el banco de semilla registrado con un área de 57 ha destinada a la producción de semilla de caña tiene solamente el 50% del área cubierta, la restante se encuentra en proceso de preparación para la siembra.

Para el logro de una semilla altamente calificada se le realizan una serie de actividades como se mencionan a continuación:

Marque

La actividad se realiza con dos tractores con marcador, 2 operadores en un tiempo de 30 min x ha.

Surque

La actividad se realiza con dos tractores con surcador, 2 operadores en un tiempo de 1 hora x ha.

Fertilización en el fondo del surco

Esta actividad es realizada por 5 obreros ya que ejecuta manual.

Despaje y selección de la semilla

La actividad se realiza con 6 obreros, en 8 horas de trabajo, saliendo de ahí la semilla en mal estado y materia extraña (paja).

Remojado de la semilla

Esta actividad la realizan los mismos 6 obreros, introduciendo la semilla en un tanque de agua en un tiempo de 24 horas.

Tratamiento Hidrotérmico

En esta labor se lleva la semilla durante 15 mín a 53c* en unos calentadores de agua.

Tratamiento Químico

La actividad es realizada en un tanque.

Reposo de la semilla

Aquí se lleva la semilla a reposar a la sombra en un tiempo de 24 a 48 horas según la necesidad.

Siembra de la semilla

La siembra es realizada por 6 obreros con un carretón de bueyes.

Tape

Esta actividad es realizada después de las 5 a 6 horas de sembrada con dos tractores, 2 operadores,

1 hora x ha.

Riego de Agua

Esta actividad es realizada por 10 obreros entre las 4 a 5 horas x ha.

Escurreo del suelo

Esta actividad es necesaria para la continuidad de otras labores.

Cultivos con bueyes

Se realiza con 4 yuntas de bueyes, 4 obreros, en 8 horas de trabajo

Riego de herbicida

Esta labor se realiza con un técnico al frente, 5 obreros con mochilas de riego.

Fertilización al plantón

Se realiza manual también con la mayoría de los obreros, en 8 horas de trabajo.

En un rango de seis a siete meses se repiten las labores de riego de agua, cultivo, riego de herbicida según necesidad.

Este proceso se describe en el diagrama de la figura 1

2.5 Descripción de la plantilla de trabajadores involucrados en el sistema de pago.

Los datos mas relevantes relacionados con la plantilla de trabajadores abarcados por en sistema de pago que se propone en esta tesis, aparece en el anexo 3.

A continuación se analizan algunas de sus variables apoyados en herramientas gráficas:

Gráficos de edades

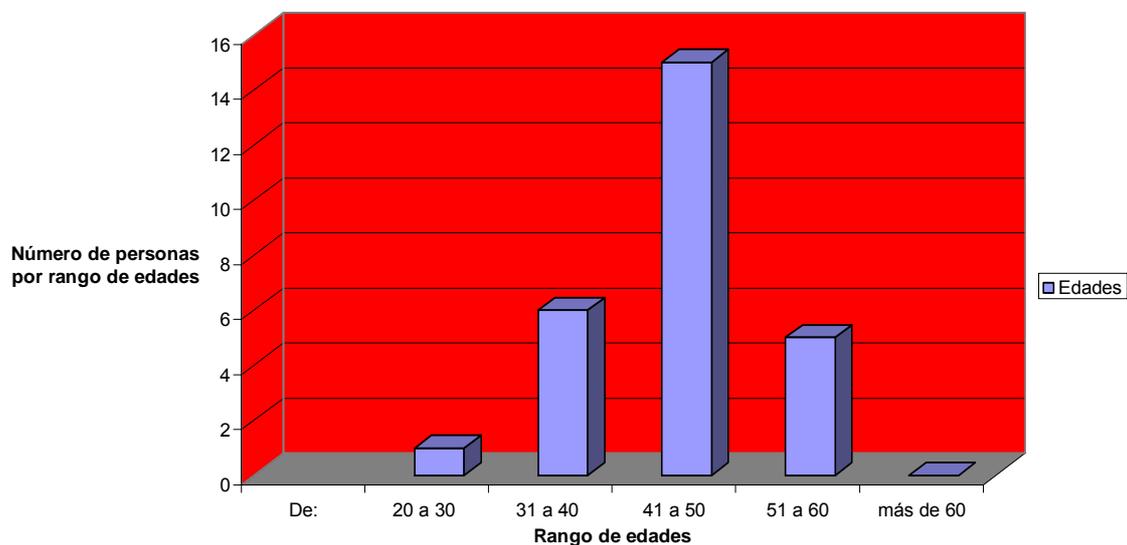
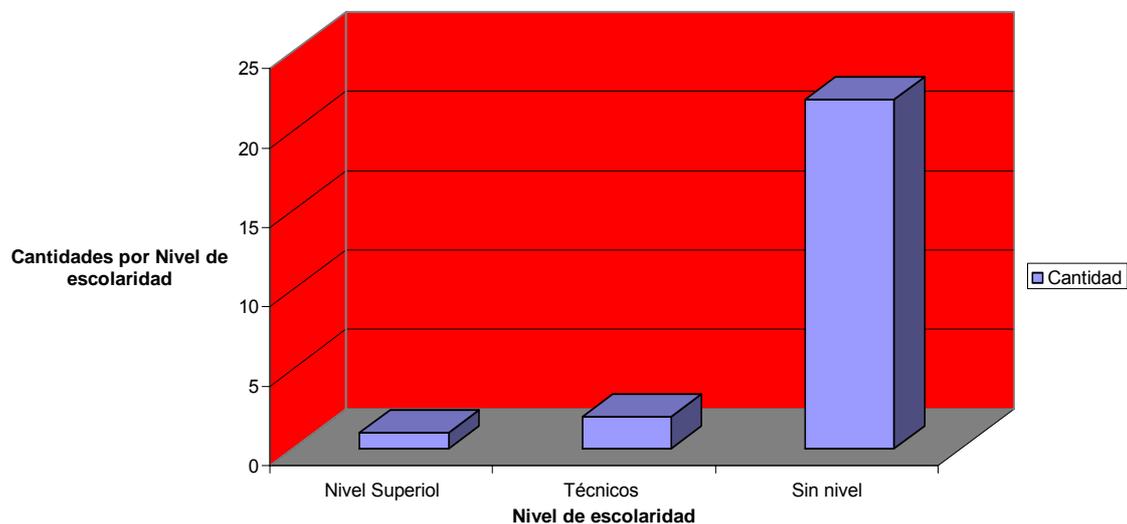
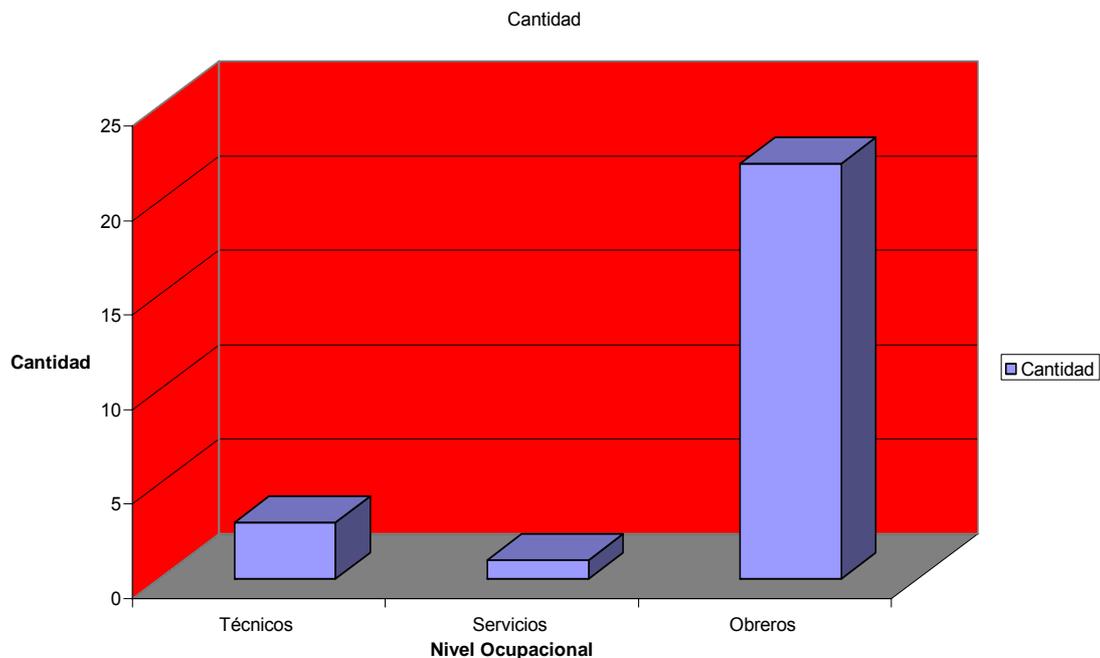


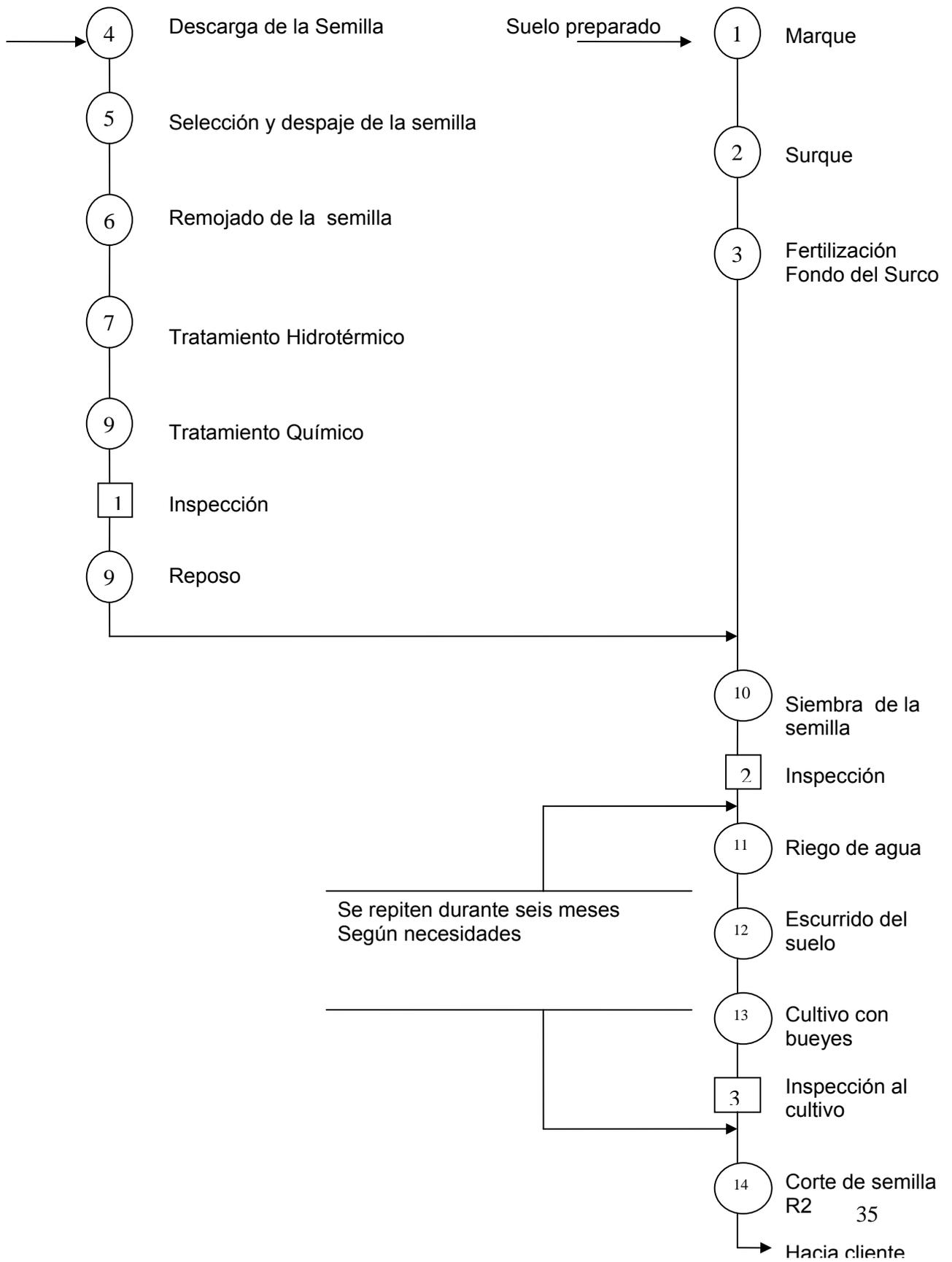
Gráfico del Nivel de Escolaridad





En los gráficos anteriores se observa que la mayoría de la fuerza de trabajo del banco de semilla, lugar donde se estudia y mejora el sistema de salario, tiene una edad superior a los 40 años que representa el (), con un nivel de formación profesional muy bajo y una gran parte se incluye en los grupos inferiores de la escala salarial de obreros, con una baja complejidad de sus ocupaciones. En estas condiciones de desarrollo, este colectivo de trabajadores, debe motivarse utilizando como palanca de estimulación, algún mecanismo que tenga como base un componente salarial, sobre todo que vincule los resultados productivos al salario percibido, para así establecer la correlación deseada entre dichos resultados y la calidad de vida de los trabajadores a través del salario.

Figura 1



2.6 Descripción del actual sistema de pago.

La dirección y movimiento obrero de la Empresa Azucarera 5 de septiembre solicita ante el GEA Cienfuegos la aprobación del sistema de pago en moneda nacional para los trabajadores del Centro costo Banco de Semilla Registrado perteneciente a la UEB Servicios Técnicos, teniendo como objetivo:

- Aumentar la Productividad del trabajo
- Disminuir los gastos por peso de producción
- Garantizar los servicios solicitados
- Incrementar el salario medio de los trabajadores

2.7 Premisas:

1-Poseer contabilidad y Control Interno debidamente avalado a partir de lo establecido por el Ministerio de Auditoria y Control sobre este tema.

2-Aseguramiento financiero material mínimo indispensable para realizar de manera estable el plan productivo y de servicio.

3-El sistema será denominado por los trabajadores así como expresado su consentimiento para ser aplicado.

4-El salario de los dirigentes estará vinculado a lo establecido en el presente Sistema.

5-No deteriorar el gasto de producción por peso del valor agregado bruto planificado para el año.

6-No deteriorar el gasto de producción por peso de ingreso planificado.

7-Cuando la unidad reciba un control de auditoria y obtiene calificación de eficiente el consejo de dirección y los jefes implicados pierden el derecho al pago por resultado.

2.8 Indicadores Formadores

Diferencia positiva del ingreso menos el gasto hasta el 80%.

2.9 Indicadores Condicionantes

Cumplir el plan de entrega de caña a la UPC a más del 80% _____ 50%.

Cumplir con el rendimiento agrícola _____ 50%

2.10 Formación del Monto

Consiste en pagar a tiempo con su grupo correspondiente y al cierre del balance entregar hasta el 80% del resultado positivo entre ingreso menos gasto una vez deducido el 9.09 vacaciones 14% S.S y 5% por uso de la fuerza.

2.11 Marco de Aplicación

El sistema abarcara todos los trabajadores del Banco de Semilla Registrado.

2.12 Periodo de Pago

El pago se efectuará semestral.

2.13 Forma de distribución

El mecanismo a utilizar es mediante un CPL que no es mas que la evaluación diaria del trabajador , que al final del mes se saca un promedio del mismo. Seguidamente se multiplica por el salario fijo del trabajador y se obtiene un salario recalculado donde el monto formado será dividido entre este, obteniéndose un coeficiente de distribución salarial (CDS) que multiplicado por el salario recalculado de cada trabajador obtendremos la estimulación de los mismos.

Ejemplo de Cálculo

Ingreso del mes: 5506.00

Gastos reales: 2250.00

Resultado: 2705.00

80%: 2164.00

Vacaciones: 196.70

Aportes: 703.30

Monto a distribuir: 1264.00

No	Nombre y Apellido	Salario fijo Del mes	CPL	Salario Recalculado	CDS	Resultado A Distribuir	Salario Total
1	Pedro Gómez Pérez	418.41	1.6	669.45	0.31947	238.53	677.73
2	Luis Hdez Pérez	323.14	1.5	484.71	0.31947	154.85	477.99

Nota: El sistema de pago es a nivel de colectivo.

2.14 Valoración de los resultados del cuestionario de satisfacción laboral.

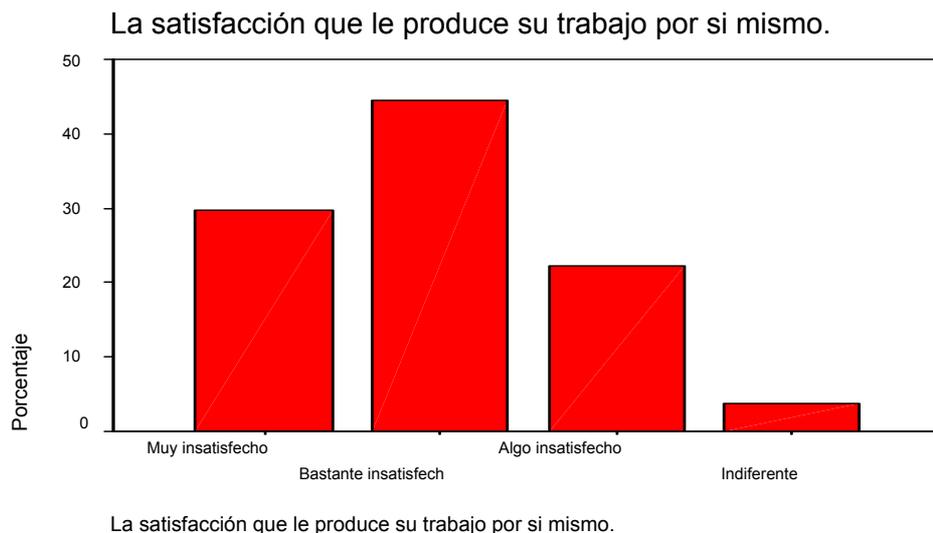
Después de aplicado del cuestionario de satisfacción y procesados los resultados en el SPSS se puede afirmar que los principales problemas están en la insatisfacción salarial, donde se obtienen valores de media, mediana y moda de alrededor a 1, que significa en el cuestionario una respuesta de **muy insatisfecho**. Los demás aspectos evaluados también se grafican y se muestran a partir de la figura 2 hasta la figura 8

Estadísticos

		La satisfacción que le produce su trabajo por si mismo.	Las oportunidades que le ofrecen su trabajo de realizar las cosas en que usted se destaca.	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	El salario que recibe.	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	El entorno físico y espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
N	Válidos	27	27	27	27	27	27	27
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,0000	2,6296	4,4815	1,1852	2,7407	3,9630	4,1111
Mediana		2,0000	3,0000	5,0000	1,0000	3,0000	4,0000	4,0000
Moda		2,00	3,00	5,00	1,00	3,00	4,00	4,00

Tabla de frecuencia

Fig 1

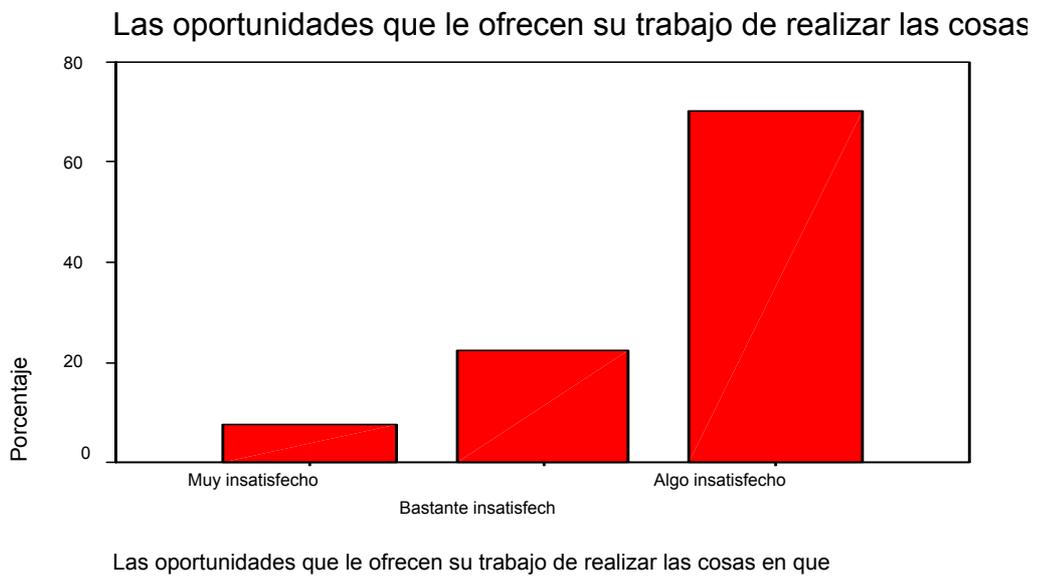


Frecuencias

Las oportunidades que le ofrecen su trabajo de realizar las cosas en que usted se destaca.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	2	7,4	7,4	7,4
	Bastante insatisfecho	6	22,2	22,2	29,6
	Algo insatisfecho	19	70,4	70,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

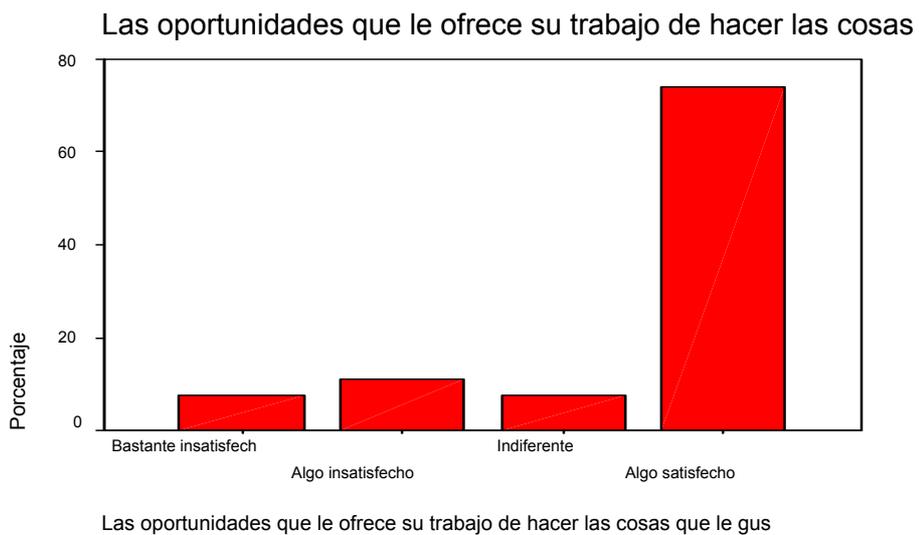
Fig 2



Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bastante insatisfech	2	7,4	7,4	7,4
Algo insatisfecho	3	11,1	11,1	18,5
Indiferente	2	7,4	7,4	25,9
Algo satisfecho	20	74,1	74,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

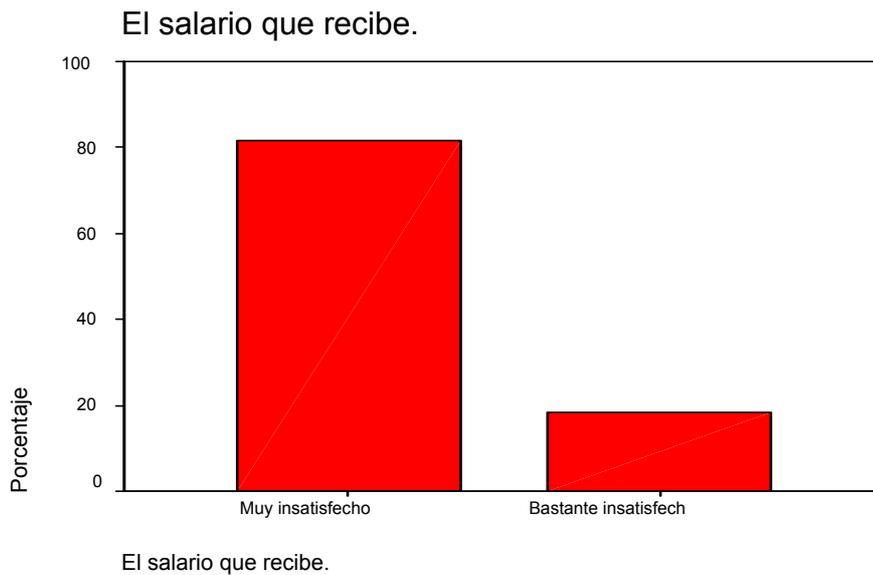
Fig 3



El salario que recibe.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	22	81,5	81,5	81,5
	Bastante insatisfecho	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

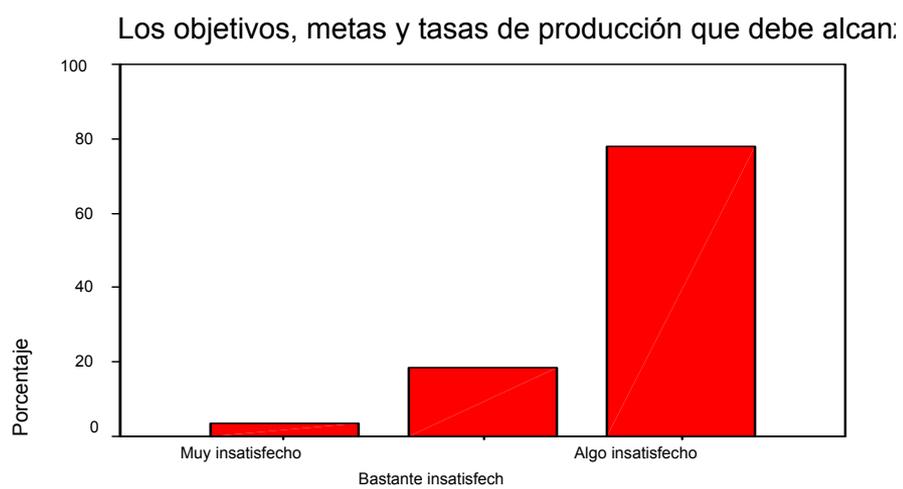
Fig 4



Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	3,7	3,7	3,7
	Bastante insatisfecho	5	18,5	18,5	22,2
	Algo insatisfecho	21	77,8	77,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fig 5



Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	3	11,1	11,1	11,1
	Indiferente	22	81,5	81,5	92,6
	Algo satisfecho	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fig 6

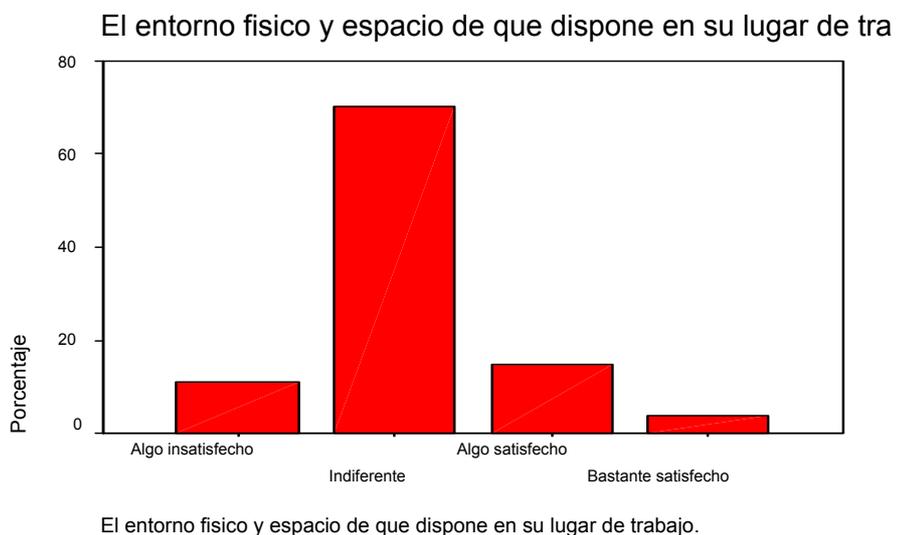


El entorno físico y espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	3	11,1	11,1	11,1
	Indiferente	19	70,4	70,4	81,5
	Algo satisfecho	4	14,8	14,8	96,3
	Bastante satisfecho	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Gráfico de barras

Fig 7



Ver anexo 4

Conclusiones Parciales

Tomando en cuenta que los trabajadores de este Banco de Semilla con un rango mayor de los 40 a 50 años de edad, y con nivel educativo muy bajo solo son estimulados por el salario que pueden alcanzar con su trabajo.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento del pago diseñado con la aplicación del CPL en EL Banco de semilla registrado

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

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

Se concluye el trabajo realizado y se dejan las recomendaciones para la aplicación de este sistema, simulando un pago mensual con la aplicación del Coeficiente de Participación Laboral y la efectividad en la aplicación del sistema, así como la evaluación económica. Todo sistema de pago que se diseñe tiene que estar amparado por la Resolución No. 9/2008.

Reglamento de la Formas y Sistemas de Pago del Salario, donde se establecen las formas de pago del salario, esta resolución define una política única en relación a las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país.

3.1. Propuesta del sistema de Pago.

A continuación se describe las características del sistema de Pago que se propone.

3.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE PAGO:

- Cumplir con la entrega de semilla al centro de semilla certificada Guano Alto.
- Disminución del gasto por peso de producción.

3.3 Indicadores Formadores

- Diferencia positiva entre ingresos y gastos.

3.4 Indicadores Condicionantes

- Cumplir el plan de entrega de semilla a la FSC (Finca de semilla). El incumplimiento de este indicador condicionante ocasiona la penalización del 50% de la estimulación.
- Cumplir con el rendimiento agrícola .El incumplimiento de este indicador ocasiona la penalización del 50%.

3.5 Formación del Salario

Se propone un pago a tiempo por la complejidad del trabajo realizado, reflejada por el grupo de escala correspondiente a cada trabajador, más un anticipo de \$ 100.00 de estimulación, los cuales son distribuidos \$50.00 quincenal. Una vez efectuada la venta de semilla en el período correspondiente (6 meses) del resultado positivo entre ingresos y gastos (incluye el anticipo) se distribuirá el 50 % donde se deduce el 9.09 % de vacaciones y el 14 % de seguridad social

3.6 Período de pago

- El pago de la estimulación se efectuará semestralmente.

3.7 Distribución individual del Trabajo.

- ❖ El salario se distribuirá a través del CPL que no es más que la evaluación diaria del trabajador que al finalizar el mes se le saca el promedio el cual es multiplicado por su salario básico.



Indicadores a tener en cuenta en el CPL.

DISCIPLINA LABORAL	0.4
CALIDAD DEL TRABAJO	0.7
DISCIPLINA TECNOLÓGICA(FUNCIONES)	0.4
TRABAJO DESPUÉS DE CONCLUIDA LA JORNADA LABORAL.	0.3
CUMPLIR CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD Y SALUD	0.2
TOTAL	2

3.8 APLICACIÓN DEL SISTEMA A UN SEMESTRE DE LABOR:

Los datos primarios para desarrollar el sistema de pago son:

Centro de costo: B.S.R

Total de trabajadores: 28

Periodo Evaluado: Diciembre /mayo

Caña Real Entregada: 1337Tn

Precio de la semilla: \$61.10

1337Tn x \$61.10 = \$81690.70

Ajuste de proceso: \$35136.16

Ingresos: \$46554.54

Gastos: \$25658.86 (incluye anticipo)

Esto no es más que el gasto realizado por las labores agrícolas más el anticipo de los meses.

Anticipo Pagado en los 6 meses del estudio \$ 15800.00

A partir de estos datos primarios, se realiza el cálculo de la cantidad total de salario a pagar por estimulación. Para ello se realizan los cálculos siguientes:

1. Cálculo del indicador formador

Ingreso – Gastos x 50%

$\$46554.54 - \$25658.86 = \$20895.00$

$\$20895.00 \times 50\% = \10447.00

2. Cálculo de los descuentos por vacaciones y seguridad social:

$\$10447.00 \times 14\% = \1462.69

$\$10447.00 - \$1462.69 = \$8985.15$

$\$8985.15 \times 100/109.09\%$

Monto a distribuir: \$15800.00

Promedio mensual/trabajador con el anticipo: \$ 413.75

Promedio /trabajador del pago por resultado: \$ 97.53

Total promedio mensual/trabajador \$ 511.28

PAGO POR RESULTADOS DURANTE LOS MESES ANALIZADOS

MESES	PAGO POR RERSULTADOS A DISTRIBUIR (anticipo)	PROMEDIO POR TRABAJADOR
DICIEMBRE	\$ 2700.00	\$100.00
ENERO	\$ 2700.00	\$100.00
FEBRERO	\$ 2700.00	\$100.00
MARZO	\$ 2500.00	\$ 92.59
ABRIL	\$ 2505.00	\$ 92.77
MAYO	\$ 2695.00	\$ 99.81
TOTAL	\$ 15800.00	\$ 97.53

Tabla No 1.- Fuente de elaboración propia

3.9 DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO

	Nombre y Apellido	Salario fijo del mes.	CPL	Salario Recalculado	CDS	Salario por resultados
1	Roberto Cabrera Méndez	403.75	2.0	807.5	0.8899900	718.67
2	Rafael Mejias González	357.75	2.0	715.5	0.8899900	636.79
3	Onoel Ricazos Pérez	346.75	2.0	693.5	0.8899900	617.21
4	Gonzalo Gonzáles Alpizar	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
5	Oscar Mendosa Collado	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
6	Ariel Gruma Alonso	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
7	Jorge Santana Benítez	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
8	José R. Asea Stuar	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
9	Iroel Enríquez Cedeño	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
10	Lázaro Suárez Quintero	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
11	Odalis Martínez Cordep	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
12	Gabriel Marrero Naranjo	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
13	José Vásquez Gonzáles	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
14	Filian Suárez Quintero	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
15	Jorge Quintero Chaviano	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
16	Alberto Gutiérrez Cordero	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
17	Miguel Chaviano Hernández	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
18	Jorge L. Jiménez Leyva	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
19	Raquel Elevan Fernández	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
20	Héctor Brasa Bauta	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
21	Juan M. Rey Liaño	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
22	Luis M. López Pérez	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
23	Mario González Cedeño	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
24	Jorge L. Ramírez Miranda	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
25	Efraín Méndez Montenegro	316.25	2.0	632.5	0.8899900	562.92
26	Henry Gutiérrez Leyva	270.25	2.0	540.5	0.8899900	481.04
27	Michel Jiménez Leyva	270.25	2.0	540.5	0.8899900	481.04
28	Eulogio Enríquez Hernández	270.25	2.0	540.5	0.8899900	481.04
	Total	8876.5		17753		15800.00

3.10 Tabla comparativa de los resultados obtenidos

A Continuación le mostramos una tabla comparativa con los resultados obtenidos en los años 2007, 2008, 2009 en el mismo período.

Indicadores	1 er SEMESTRE 2007			1 er SEMESTRE 2008			1 er SEMESTRE 2009(analisis)		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Área dedicada a caña	13.42	13.42	100	16.60	16.90	102	16.60	16.30	109
Caña a entregar	739.20	693.00	94	1080.00	1038.77	96	1050.00	1337.00	127
Costo / Ton	59.79	61.52	102	56.30	56.92	101	57.19	53.72	93
Rendimiento Ton / Ha	55.00	49.00	89	65.00	63.30	97	70.00	72.40	96
Ingresos totales (MP)	45.1	38.4	85	66.00	63.00	95	64.1	81.6	127
Gastos Totales (MP)	44.2	49.2	111	64.6	66.8	110	52.3	60.7	116
Utilidad (MP)	0.9	1.2	133	1.4	0.2	86	11.8	20.9	177
Productividad	2456	2122	86	2840	2630	93	3493	4281	122
Prom. de trabajadores	27	27	100	27	27	100	27	27	100
Valor Agregado	6630	5730	86	7670	7410	96	9430	11370	120
Ingreso Medio	326.25	332.14	102	416.00	409.00	98	416.00	511.28	122
Gasto total / peso ingreso	0.98	0.87	88	0.96	0.92	96	0.82	0.74	90

Con los resultados anteriores podemos apreciar que se han tenido resultados favorables una vez aplicado el Sistema de Pago por Resultados; se ha incrementado la producción cañera en un 92% respecto al 2007 y en un 28% al 2008, los rendimientos agrícolas se incrementan también en un 47% y en un 14% con relación al 2007

La productividad crece en relación al año 2007 en un 101 % y en un 62 % al año 2008. El ingreso medio por trabajador hoy se encuentra en \$ 511.28 aumentando respecto al 2007 en un 54 % y al 2008 en un 23 %.

Conclusiones

Con este trabajo arribamos a las siguientes conclusiones:

- La aplicación de los sistemas de pagos por resultados constituyen una herramienta motivadora en el mejoramiento continuo de los indicadores de eficiencia, productividad del trabajo y nivel de vida de los trabajadores.
- Se experimenta un creciente aumento en la satisfacción de los trabajadores.
- Mejoramiento de la disciplina laboral y tecnológica.
- Creciente mejoramiento en la comunicación entre los Jefes y Trabajadores.
- En el colectivo hay un gran sentido de pertenencia, lográndose mejores resultados de eficiencia.
- Estabilidad de la fuerza de trabajo.
- Incremento del ingreso medio de los trabajadores.
- Mayor calidad y eficiencia en las atenciones culturales a la caña.
- Incremento de la producción de cañera.
- Alta calidad de la semilla.

RECOMENDACIONES

- Extender este sistema de pago a otros bancos de semillas.
- Tener garantizada las condiciones mínimas indispensables, fundamentalmente el riego para lograr los rendimientos esperados.
- Mantener estricto control mensual de los gastos y de los ingresos estimados para que el anticipo no constituya una pérdida al cierre del semestre.
- Mantener estricto control de la producción.

Bibliografía.

Aguilera, M, Allan. [1995]. Contribución al perfeccionamiento de la organización del trabajo en la fabricación de bicicletas. Tesis de maestría. UCLV. Cuba.

Barnes R,M. [1971]. Motion and time study (design and management of work). Editorial Revolucionaria. La Habana.

Barranco, F.J. [1993]. Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.

Beer, M. et al [1992]. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

Bustillo, C. [1994]. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. No. 73, España.

Cálves Hernández, S. & Calderón Milian, L. [1988]. Técnicas de trabajo creativo en grupos de expertos. ISPJAE.

Claver Cortés, E. et al [1995], Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.

Compendio I de Sistemas de Pago por los Resultados Finales (62 sistemas).

Compendio II de Sistemas de Pago por los Resultados Finales (54 sistemas).

Corrella, A [1994]. Las estructuras de la función de personal, cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humano No. 56. febrero. España.

Cuesta Santos,A. [1997]. Tecnología de GRH.Cuba.

Cummings, L.L. [1994] Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, I. [1988]. Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.

Chiavenato. I (1992): Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw. Hill. México.

Domínguez, B. (1999). "El estrés en la sociedad urbana". En: Adminístrate Hoy 66 40-42

Escritura Pública 2936. Notaría Especial, MINTUR. 2004

Fernández Ríos, M. [1995]. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid

Flores, J. (1997). "Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década". En: *Adminístrate Hoy* 37 7-8

French, W.L. [1993]. Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. Editorial Limusa, México.

Gallego, Jesús Felipe. La Calidad. En su: Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI. Madrid : Mc Graw-Hill Interamericana, 1996. p. 104, 109-110.

Gallego, Jesús Felipe. Hostelería y marketing. En su: Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI. Madrid : Mc Graw-Hill Interamericana, 1996.p. 111-112.

Gárciga Rogelio ,J (2001). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Felix Varela. 270 p.

González, Fara. Calidad del servicio versus satisfacción del cliente. Una reflexión. Evolución y Tendencias de la Industria Turística (La Habana) 4 (3): 3-4, jul. 2000.

Hampton, D.R. et al [1982]. Manual de desarrollo de recursos humanos. Editorial Trillas, México.

Harper & Lynch [1992]. Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los Negocios. Madrid.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill

Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. México. Mc Graw Hill

Isaacson, R. (2002). Gestión de Calidad Total en ¡Administración!. Recuperado enero 2, 2003 de: <http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm>

Ivancevich, J. & Lorenzi, P. [1996]. Gestión, calidad y competitividad. España.

Johnson Y. "Empowerment" (2002). Recuperado diciembre 21, 2002 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>

López, A. (s.f.). La motivación. Recuperado diciembre 24, 2002, de: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>

Los sistemas de pago y estimulación por los resultados del trabajo. Septiembre del 2000, MTSS.

Louart, P. [1994]. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Manual de Sistemas de Pago de las FAR.

Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado enero 2, 2003 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Marsán Castellanos, J. et al [1986]. La organización del trabajo. Editorial ISPJAE. La Habana.

Maynard, H. (1992). Manual de Ingeniería Industrial y organización, Ed. ENPES, Ciudad Habana.

Menguzzato, M. & Renaul, L. (1997). La dirección estratégica: Un enfoque innovador del management. La Habana: Reproducción MES. 441 p.

Mintzberg, Henri y Quinn, J. B (1998). La estructuración de las organizaciones, en su: El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Mexico: Prentice-Hall. 402 p.

Molina, R. (1996). "Empowerment ¿Actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?". En: *Adminístrate Hoy* 27 33-34

Montes Barreto, R. (1998) "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano". En: *Adminístrate Hoy* 48 36-38

Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Recuperado enero 2, 2003, de la Universidad Champagnat, sitio Web: ".www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc"

Münch Galindo, L. y García Martínez J. (1997). Fundamentos de Administración. México: Trillas

Münch Galindo, L. (1998). Más allá de la excelencia y la calidad total. México: Trillas

Niebel, w.B [1993]. Ingeniería industrial. Métodos, tiempo y movimientos. Tercera edición. Ediciones Alfa Omega, S.A. México.

Olivares Ramírez, B. (1999). "Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy". En: *Adminístrate Hoy* 63 47-50

Ordoñez Ordoñez, M. [1995]. La nueva gestión de los recursos humanos. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, S.A. Madrid. pp. 313-329.

Puchol S.A (Fotocopia). Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

Recio Figueiros, E.M. & García Echevarría S. [1980]. La planificación de los recursos humanos en la empresa. Editorial Hispano-Europea. Barcelona.

Resolución 9/ 2008

Normas cubanas 3000

.

Reyes Ponce, A. [1996]. El análisis de puestos. Editorial Limusa. México, D.F.

Salvendy, G. (1994). Hand Book of Industrial Engineering Ed. ENPES. Ciudad de la Habana.

Sampieri R. (1998), Metodología de la Investigación 2a edición Mac Graw Hill.

Schroeder, R.[1992]. Administración de operaciones.Tercera edición.

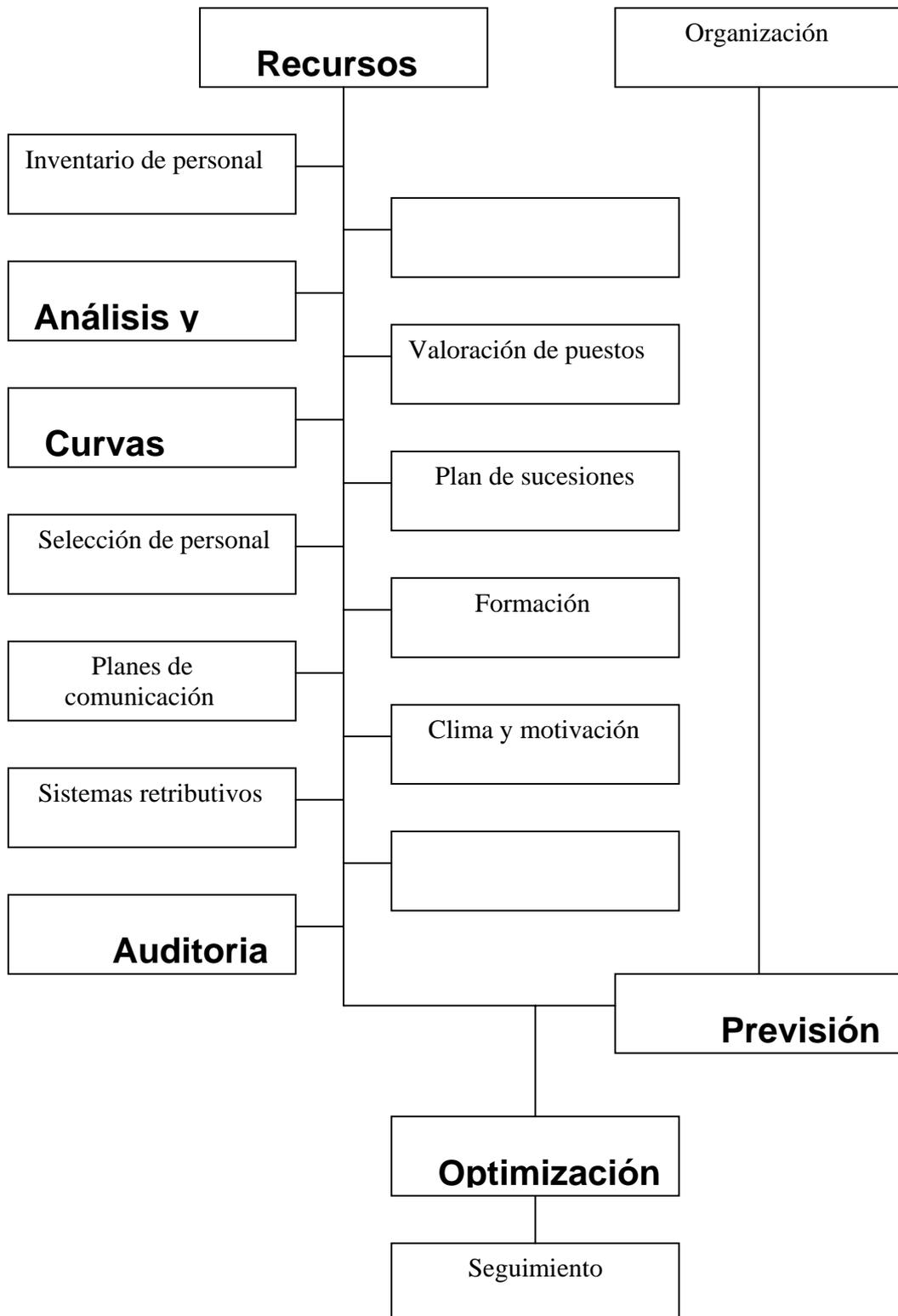
Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. [1989]. Administración de recursos humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.

Suárez Castella, Miguel (1999). Perfeccionamiento de la estimulación salarial en procesos mediante tecnologías de micropropagación in Vitro. Una contribución al incremento de la competitividad de las biofábricas cubanas. Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas. UCLV. 125 p.

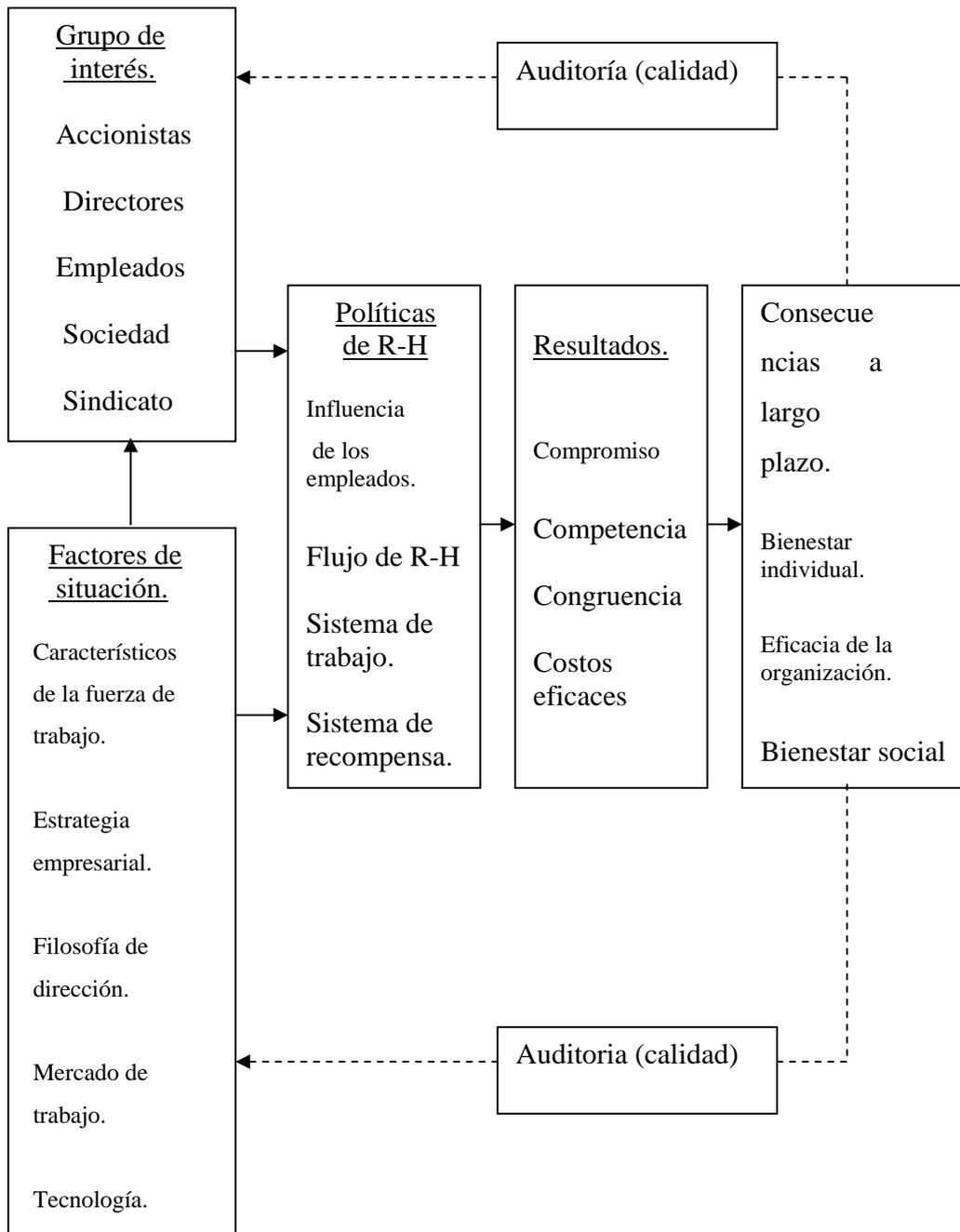
Werther, W.B. & Davis, k. [1992]. Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.

Anexos

Anexo 1 Modelo funcional de GRH. (Grupo consultor Harper y Lynch. [1992].



Anexo 2: Mapa de G.R.H de Beer y colaboradores modificado. Cuesta [1997].



Anexo 3 Plantilla de Banco de Semilla Registrado

MODELO EP-3 PLANTILLA DE PERSONAL

CARGO U OCUPACIÓN	Nombre y Apellidos	C.I	G. ESC.	CAT. OCUP.	NIV. EDUC.	OTROS INCR		
						S. Esc.	Noct.	C
B.S.R								
Téc. "B" Prod. Caña(EP)	Roberto Cabrera Méndez	'63051420486	X	T	Sup.	325,00		
Téc. "B" Prod. Caña	Rafael Mejias González		VIII	T	Med.	285,00		
Téc. "B" Riego y Drenaje	Onoel Ricaño Pérez		VII	T	Med.	275,00		
Operario Agop. Especial	Gonzalo González Alpizar	'73062117523	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Oscar Mendosa Collado	'65081122090	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Ariel Gruma Alonso	'72062605404	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Jorge Santana Benítez	'64051921304	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	José R. Asea Stuar	'56071105607	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Iroel Enríquez Cedeño	'66032820967	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Lázaro Suárez Quintero	'66050303426	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Odalis Martínez Cordero	'65021620533	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Gabriel Marrero Naranjo	'55032802865	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	José M. Vázquez Gonzáles	'53100902323	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	William Suárez Quintero	71041919522	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Jorge Quintero Chaviano	'61081515645	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Alberto Gutiérrez Cordero	'64112407384	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Miguel Chaviano Hernández	'50011202283	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Jorge L. Jiménez Leyva	'66122320869	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Raquel Elepán Fernández	'59101202877	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Héctor Braza Bauta	'84102413640	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Juan M. Rey Liaño	'935	VII	O		275,00		
Operario Agop. Especial	Luis M López Pérez		VII	O		275,00		

Operario Agop. Especial	Mario González Cedeño		VII	O		275,00		
Op.Equipos Lig. R/A	Jorge L. Ramírez Miranda	'62101406484	VI	O		275,00		
Op.Equipos Lig. R/A	Efraín Méndez Montenegro	'63081329709	VI	O		275,00		
Sereno	Henry Gutiérrez Leyva	'74062128484	II	S		235,00		
Sereno	Michel Jiménez Leyva	'75091909727	II	S		235,00		
Sereno	Eulogio Enríquez Hernández	'935	II	S		235,00		
						#####		

Anexo 4
Encuesta de Satisfacción Laboral dada por Meliá y Peiró (1998).

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23
J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márkela con una cruz.

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
4	<i>El salario que usted recibe.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

6	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
7	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
8	<i>La iluminación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
9	<i>La ventilación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
10	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
11	<i>Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
12	<i>Las oportunidades de promoción que tiene.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
13	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
14	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
15	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
16	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
17	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
18	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
19	<i>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
20	<i>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
21	<i>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
	<i>Las disposiciones y leyes laborales.</i>	1.0 2.0 3.0	4.0	5.0 6.0 7.0
23	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0

DATOS DESCRIPTIVOS

A.- ¿Cuál es su ocupación?. (Escribala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo. _____

B.- ¿Cuál es su categoría laboral? (P.e aprendiz, oficial 1º, Ayudante, etc.) _____

83.- Sexo: 1. Varón 2. Mujer

84.- Edad. (Escriba su edad en años). _____

85.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

- 1) Ninguno
- 2) Sabe leer y escribir
- 3) Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado)
- 4) Formación Profesional Primer Grado
- 5) Formación Profesional Segundo Grado
- 6) Bachiller (ES, BUP, COU)
- 7) Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.).
- 8) Licenciados, Doctores, Masters universitarios

86.- Situación laboral:

- 1) Trabajo sin nómina o contrato legalizado.
- 2) Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución,
- 3) Contrato de seis meses o menos.
- 4) Contrato hasta un año.
- 5) Contrato hasta dos años
- 6) Contrato hasta tres años
- 7) Contrato hasta cinco años.
- 8) Fijos.

87. ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:

- 1) Jornada partida fija. 4) Jornada parcial
- 2) Jornada intensiva fija. 5) Turnos fijos.
- 3) Horario flexible y/o irregular. 6) Turnos rotativos

88. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?. _____

89.- Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

- 1) Empleado o trabajador
- 2) Supervisor o capataz
- 3) Mando intermedio
- 4) Directivo
- 5) Alta dirección o dirección general

90.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años _____ y Meses _____ (91).

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES PARA LA INTRODUCCION DE DATOS:

El cuestionario S4/82 presenta 82 variables, más las 9 variables descriptivas de muestra codificadas de la última página, suponen un total de 91 variables así numeradas en el cuestionario. El S20/23 y el S10/12 están integrados en el S4/82.

Los datos se introducen en una hoja EXCEL (preferentemente versión 4.0 o superior para PC) de modo que cada fila es un caso o sujeto y cada columna (hasta la columna 91) es una variable.

En la columna número 92 se escribe el número de cuestionario por orden y ese mismo número se escribe en la hoja de datos descriptivos (la última) en el margen superior derecho.

Lo que se introduce en las celdillas de la hoja de EXCEL es el número que figura en el cuestionario junto a la respuesta elegida por el sujeto. En el caso de variables donde se escribe un número, como la variable número 84, "edad", lo que se escribe es directamente la edad en años.

La antigüedad requiere dos variables. En la nº 90 escribimos los años de antigüedad, en la 91 los meses. Por ejemplo si alguien tiene una antigüedad de 2 años y 3 meses la columna 90 dirá 2 y la 91 dirá 3. Si alguien solo tiene 4 meses de antigüedad en el puesto escribiremos 0 (cero) en la 90 y 4 en la 91.

Es muy importante identificar *físicamente* cada cuestionario escribiéndole el mismo número de orden (el 1, el 2, etc... hasta el tamaño N de la muestra) que escribamos en la columna nº 92 de la hoja de datos en EXCEL. Esto permite saber a quien atribuir después la información de las variables cualitativas de la última hoja que no se deben introducir inicialmente e identificar y comprobar el caso si surge algún problema o error con los datos.

Se ruega devolver los datos introducidos en EXCEL en un disquete, preferentemente para PC, y, *además, los cuestionarios originales*. De lo contrario no se puede obtener la información cualitativa adicional de las respuestas.

Los cuestionarios S10/12, S20/23 y S4/82 están diseñados de modo que cada uno de ellos es parte seleccionada del siguiente. Por tanto, cuando administra e introduce los datos de los 82 ítems del S4/82 simultáneamente obtiene e introduce los datos de los 23 ítems del S20/23 y de los 12 del S10/12. Si únicamente administra los 23 ítems del S20/23 también está administrado e introduciendo los 10 ítems del S10/12 que es la versión más sintética.

Muchas Gracias por su Colaboración.