



Trabajo de Diploma



Título: *Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos de la Villa Guajimico.*

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

Tutor: Ing. Lizandra Labrada Cal

Cienfuegos, 2009
“Año del 50 aniversario de la revolución”

Pensamiento

*La grandeza de un hombre no se mide por el terreno que
ocupan sus pies, sino por el horizonte que descubren sus ojos.*

José Martí.

Dedicatoria:

☞ *A nuestros Familiares*

Por su incalculable amor y las horas de espera.

☞ *A mi abuelo por su apoyo y complicidad en todo lo vivido
hasta hoy*

Agradecimientos:

Cuando nos enfrentamos a la realización de este trabajo es como si comenzáramos a andar por un largo camino, donde hay que tocar muchas puertas en busca de ayuda, consejos y recomendaciones sabias para llevar a cabo el mismo.

Esta es la hora de recordar con gratitud aquellos que con amor supieron dar lo mejor de sí en los momentos más oportunos:

- ❖ A nuestros profesores, que juntos marcamos el camino a seguir*
- ❖ Eternamente agradecido a mi tutora Lizandra, a mi asesor Noel, a Eduardo Pérez Facio que nunca dijo no y a mis compañeros de trabajo, Yovany, Maidelys, Lidia, Olga, Osmel, etc.*
- ❖ A mi familiares por su insuperable ayuda espiritual*
- ❖ A mi hermanito, sobrina y a Mariela, mil gracias*
- ❖ Finalmente a quien por descuido hayamos podido olvidar*
- ❖ A tí gracias también.*

Resumen

La investigación: Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos de la Villa Guajimico, tiene como Objetivo General:

- Rediseñar el Sistema de Pago del área de servicios Gastronómicos de la Villa Guajimico.

Para el logro de este objetivo se utilizan varias herramientas de obtención y procesamiento de la información entre las que se encuentran: revisión de documentos, observación directa, la actividad grupal, encuestas, entrevistas y consulta bibliográfica donde se valoran diferentes puntos de vista sobre la temática tratada.

Como resultado de la presente investigación se rediseña el Sistema de Pago del área de Servicios Gastronómicos de la Villa Guajimico, con el cual se logra remunerar de forma justa y motivadora a cada trabajador según su esfuerzo individual.

Índice

Contenido	Pág.
Resumen	
Introducción.....	8
Capítulo 1: Fundamentación Teórica	
1.1: La Gestión de Recursos Humanos, esencia de la Organización.....	9
1.2: Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	13
1.2.1: Áreas de los Recursos Humanos.....	17
1.3: Sistemas de Compensación.....	19
1.4: Administración de los Salarios (AS).....	21
1.4.1: Sistema de Pago en Cuba.....	22
1.4.2: Sistemas de pago por Resultados.....	26
1.5: Conclusiones Parciales del Capítulo 1	30
Capítulo 2: Diagnóstico de la Situación actual de los Recursos Humanos	
2.1: Caracterización del Objeto de estudio.....	31
2.1.1: Breve reseña de la Villa Guajimico.....	31
2.1.2: Caracterización del área de Servicios Gastronómicos como objeto de estudio de la investigación.....	33
2.1.3: Diagnóstico de la situación actual de la GRH.....	35
2.2: Diagnóstico de la situación actual de los sistemas de pago en el área de Servicios Gastronómicos.....	41
2.2.1: Descripción del Sistema de Pago.....	41
2.2.2: Encuesta de satisfacción laboral en función del sistema de Pago del área de Servicios Gastronómicos.....	48
2.3: Conclusiones Parciales del Capítulo 2.....	51
Capítulo 3: Rediseño del Sistema de Pago del área de Servicios Gastronómicos	
3.1: Sistema Rediseñado.....	52
3.2: Simulación del Sistema de pago rediseñado.....	53
3.3: Conclusiones parciales del capítulo 3.....	59
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos.....	65



Introducción

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) debe garantizar la satisfacción de los empleados, para de esta forma lograr que se obtenga, mantenga y retenga una fuerza de trabajo productiva dentro de la organización. La falta de satisfacción personal puede afectar grandemente a la empresa, pues puede devenir en: una disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional, aumento de los índices de ausentismo, fluctuación, deterioro de los estándares de calidad de los servicios entre otros, lo que incurriría negativamente en los logros de la organización y su imagen corporativa.

La Villa Guajimico, perteneciente a la Empresa Campismo Popular Cienfuegos, está inmersa en esta concepción por lo que tiene que estar preparada para enfrentarse con efectividad a los retos que esto presupone. Es por ello que ha desarrollado investigaciones tomando como punto de referencia el área de Servicios Gastronómicos, que permitan estudiar, analizar y proponer soluciones que contribuyan a perfeccionar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Compensar al trabajador según su aporte al cumplimiento de los planes y su autodesempeño constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor, sustentado en la presencia de las restantes actividades de Recursos Humanos acordes a la situación real y objetiva del área en cuestión y con vistas a lograr un eficaz ciclo de actividades de Recursos Humanos.

Los trabajadores del área objeto de estudio muestran inconformidad con el sistema de pago actual, ya que el indicador condicionante invalida la compensación y no existe forma diferenciada de distribuir el monto según el aporte individual.

El problema Científico queda estructurado de la siguiente forma:
Inadecuado Sistema de Pago en el área de Servicios Gastronómicos de la Villa Guajimico
provoca desmotivación en los trabajadores.

Para lograr la solución del problema planteado se establece la **hipótesis**:

Con la implementación del Sistema de pago propuesto en el área de Servicios Gastronómicos de la Villa Guajimico se logrará obtener un incremento de la motivación del personal, lo que implica aumento de la Productividad y de la calidad del servicio.

De la definición del problema científico se deriva el siguiente **Objetivo general** de la investigación:

- Rediseñar el Sistema de Pago del área de servicios Gastronómicos de la Villa Guajimico.

Como **Objetivos específicos** a lograr se definen los siguientes:

1. Diagnóstico de la Situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Entidad, profundizando en las compensaciones.
2. Rediseñar el Sistema de pago para el área de Servicios Gastronómicos.
3. Validar el Sistema propuesto a través de una simulación de los resultados para el área de Servicios Gastronómicos.

El trabajo se estructura en tres capítulos donde se tratan aspectos medulares estructurados de manera lógica y metodológica. En el primer Capítulo se realiza un análisis teórico sobre los principales conceptos y modelos que plantea la temática partiendo de una amplia y actualizada bibliografía, en el segundo Capítulo se diagnostica la situación de la GRH, potenciando las compensaciones, en el tercer Capítulo se rediseña el sistema de pago y se valida mediante una simulación de los resultados obtenidos para el área objeto de estudio.

Con el trabajo desarrollado, las Conclusiones, recomendaciones e ilustraciones de sus anexos se espera contribuir a una mejor utilización de esta útil herramienta de gestión.

CAPÍTULO 1: Fundamentación Teórica.

Introducción

El presente capítulo pretende realizar una recopilación bibliográfica sobre la Gestión de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta para ello lo que plantean varios autores con prestigio en el tema, se hace énfasis en los sistemas de compensación y dentro de estos el pago por Resultados

1.1 La Gestión de Recursos Humanos, esencia de la organización.

La GRH es la parte fundamental de las organizaciones ya que las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones y a medida que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones del Capital Humano (CH), de los recursos materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos (GRH), igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores, los cuales se tratarán más adelante. Por eso se analizar

algunos modelos y enfoques de GRH contemporáneos los cuales permiten perfeccionar el desempeño de la GRH en las empresas.

Después de los cambios en la economía global y en las sociedades del mundo, las empresas modernas concuerdan que los Recursos Humanos en sus organizaciones son el recurso más importante que tienen, que se iguala o sobrepasa en el grado de importancia a los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. Los enfoques tradicionales de la Gestión de los Recursos Humanos se han orientado hacia el diseño de políticas y prácticas de gestión que favorecieran los intereses de los accionistas de la empresa, sin tener en cuenta la propia naturaleza del activo que se estudiaba. La consecuencia es que la mayoría de los estudios sobre el particular se han centrado en demostrar la existencia de una correlación positiva entre la planificación de los Recursos Humanos y la obtención de rendimientos superiores ignorando otras cuestiones como la influencia de la implicación de los trabajadores sobre el proceso de creación de valor. Actualmente se dice que las personas son las que mueven el capital y no al contrario, por eso existe una coincidencia de las organizaciones que dependen de sus empleados, que se pone al servicio de las mismas, por eso hay que hacerlos sentir que son parte de la empresa, porque el nivel de compromiso hará que el personal de la empresa trabaje más arduamente, donde ellos aportaran con soluciones, asegurarán la calidad y tratarán de innovar. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. (Esparragoza, A.2002)

En estos momentos, en el mundo existe una amplia y actualizada bibliografía sobre la Gestión de los Recursos Humanos, y es tratada de forma indistinta por los diferentes autores, como Beer et al, 1992; Werther & Davis, 2002; Chiavenato, I.2002; por nombrar solo alguno de ellos. Pero después de analizarlo es posible concluir que la Gestión de los Recursos Humanos constituye un sistema que busca el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

La mayoría de los autores hablan de convertir a los Recursos Humanos en una ventaja competitiva, pero para lograr este resultado no se debe buscar la consecución de objetivos aisladamente, sino maximizar el resultado global de una serie de objetivos vinculados así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Martínez, L. 2003). La organización debe ser consciente de que las políticas de Recursos Humanos no tienen como objetivo exclusivamente incrementar la productividad y generar beneficios a corto plazo.

Debe fomentarse una visión más amplia, en la que los siguientes elementos:

- La generación de una base de conocimiento a largo plazo.
- El incremento de valor de la empresa en su conjunto
- La captación de trabajadores cualificados.

Los cuales deben actuar como metas parciales pero interrelacionadas, que impliquen una mejora global de la organización. La empresa debe asumir por tanto, que son inversiones que generan sinergias y cuyos resultados son observables a largo plazo y por tanto, el ciclo vital que siguen no debe interrumpirse como consecuencia de crisis financieras. (Ordiz, M. 2002).

Existen varias causas que generan cambios considerables en la GRH (Martínez & Herrera, 1996; Cuesta, 1996; Gómez; 1998), de las cuales a continuación se ofrece una breve explicación:

Causas tecnológicas:

El descubrimiento e implantación de nuevas tecnologías ha permitido transformar profundamente la sociedad. La informática, la ofimática, las telecomunicaciones, la biotecnología, etc., han dado lugar a nuevos y variados productos y a una profunda revisión de los sistemas de administración en las empresas (Martínez & Herrera, 1999).

Causas sociológicas:

La aparición de nuevas profesiones y carreras, hasta ahora poco o nada consideradas y el fuerte desarrollo que han tenido otras, cuyo campo de aplicación estaba muy reducido, junto con la mejora de las comunicaciones en sentido amplio y el impacto que ha tenido este fenómeno en las relaciones empresa - trabajador, ha dado lugar a un

mayor nivel de conocimiento, consecuencia de la proliferación de los contactos entre expertos, permitiendo a su vez una más amplia especialización, una mejor fluidez en la información y más exactitud de los métodos empleados en la predicción del futuro, lo que permite la toma de decisiones de forma anticipada en la administración y gestión empresarial.

Causas comerciales:

Los cambios tecnológicos han facilitado sistemas de producción y/o servicios flexibles que logran obtener nuevos productos, tanto de gran consumo como especializados, que ofrecen satisfacción a nuevas necesidades, reales o individuales, que la sociedad actual tiene, el perfeccionamiento de la calidad, la obsolescencia planificada, las modernas estrategias de marketing o los nuevos sistemas de compra, incluida la adquisición de productos o servicios por medios informáticos y el abono de las compras realizadas por sistemas electrónicos, han originado una verdadera revolución en el ámbito comercial, que influye enormemente en las empresas y en el comportamiento de la sociedad actual.

Causas políticas:

El desmoronamiento del sistema político de los países de Europa del Este, con el desconcierto que ha producido en los partidos de ideologías similares de algunas naciones, está produciendo mutaciones en la sociedad, cuyos efectos son difíciles de predecir a corto plazo. Esto podría implicar una redefinición de posiciones ideológicas que modificaría la concepción política y quizás sindical de la sociedad del siglo XXI. Los cambios que se han producido a nivel mundial han tenido una gran influencia sobre la gestión de los recursos humanos en las empresas, sobre todo en la calidad y la profesionalidad del personal.

Causas económicas:

La crisis por la que está pasando la economía mundial, consecuencia, en parte, de la crisis financiera, se caracteriza por un fuerte endeudamiento de los países en vías de desarrollo, junto con unas tasas de inflación elevadas y prácticamente similares para todas las naciones del tercer mundo. Esto provoca elevados déficit en los pagos de la deuda que, a su vez y como “pescadilla que se muerde la cola”, origina grandes necesidades de financiación; en el sector empresarial provocando incluso, en algunos países, descensos en sus ingresos durante los últimos tiempos.

Todo esto repercute en una sensible disminución de los beneficios de los empresarios y, como consecuencia, en desajustes en los mercados de trabajo, registrándose tasas de desempleo comparables sólo a las de la época de las crisis de los años veinte.

A partir del análisis realizado anteriormente (aclarando que existen otras causas que no se analizan) es posible comprender la gran cantidad de aspectos que pueden influir en el desempeño exitoso de la GRH, siendo esta, una de las razones por las que debe existir una mejora continua en esta área de la organización.

La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Han sido varios los autores que han abordado este tema, por ellos se analiza en el siguiente epígrafe.

1.2 Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la GRH han sido incorporados en mayor o menos medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de RR.HH. adecuado a los requerimientos organizacionales, así lo plantean Velásquez y Miguel (2001) cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos.

Cuesta (2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos.

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

Así lo plantea Fleitas (2002) cuando explica que: los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las

actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

Los modelos de GRH exigen un nuevo tratamiento del CH con que cuenta la organización, reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega su gestión. Cada uno posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

A continuación se ofrece una breve descripción de algunos de ellos, tanto clásicos, como contemporáneos:

Modelo de Beer y colaboradores (1999). Los autores del modelo, abarcaron todas las actividades claves de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En el se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR.HH. (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas) (**Anexo 1**).

Modelo de Beer modificado por Cuesta. Posteriormente, Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoria de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componente; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos. (**Anexo 2**)

Modelo de Harper y Lynch (2002). En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR.HH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con estos elementos de logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de

la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. **(Anexo 3)**.

Modelo de Werther y Davis (2005). Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RR.HH.; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. **(Anexo 4)**

Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005). A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. **(Anexo 5)**

Modelo de Idalberto Chiavenato (2007). En él los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. **(Anexo 6)**

En este modelo quedan agrupadas las actividades claves de GRH en 5 subsistemas:

- *Subsistema de alimentación de RH*, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección del personal.
- *Subsistema de aplicación de RH*, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

- *Subsistema de mantenimiento de RH*, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- *Subsistema de desarrollo de RH*, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- *Subsistema de control de RH*, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Modelo cubano de GICH de Morales Cartaya (2007). Este modelo plantea que la GICH es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GRH y externa con la estrategia empresarial, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior de los trabajadores y del incremento de la productividad del trabajo. Este modelo se basa en el enfoque en proceso y constituye un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen, asignándole a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y el CH en la empresa. Resumiendo el Modelo es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. **(Anexo 7)**

Se han enunciado varios modelos que definen la GRH a partir de lo planteado por varios autores reconocidos en el tema, a criterio del autor el más completo lo propone Chiavenato (2007) con cinco subsistemas generales, los que se detallan anteriormente.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, atendidos, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Señalando que son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

A pesar de la variedad de modelos de GRH existentes (los mostrados anteriormente y otros), a partir del análisis de cualquiera de ellos, es posible caracterizar el quehacer del departamento que dirige y gestiona los recursos humanos en una organización, cada uno

organiza el trabajo dividiéndolo en áreas, todos pretenden que la organización cuente con el personal idóneo en cada puesto de trabajo, mediante las técnicas y herramientas necesarias, para que de esta forma sea posible el logro de las metas previstas.

1.2.1 Áreas de los Recursos Humanos

Las actividades que se desarrollan dentro del departamento de Recursos Humanos dependen en gran medida de las características que posea la organización, su misión y las políticas o pautas que siga la dirección de la misma. Según Chavienato (2007) este departamento debe desempeñarse como asesor de la dirección de la empresa, con facultades para dirigir aquellas actividades de los demás departamentos que tengan que ver con sus funciones.

Es importante para mejorar la comprensión de la investigación realizar un breve análisis de las áreas o prácticas que integran este departamento:

Investigación de Mercado de RH: Acciones encaminada a determinar y analizar donde se encuentra ubicado el mercado laboral de la empresa.

Reclutamiento de personal: es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados, donde la organización comunica a éstos la oferta de oportunidad de empleo y proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

Selección de personal: es un proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes, cualidades y competencias con el objetivo de colocarlos en el puesto para el cual es idóneo.

Integración de personal: Planes y mecanismos (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes en el ambiente interno de la organización y deben estar enfocados a 3 niveles empresarial, de proceso y de puesto de trabajo.

Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: los cuales están determinados por el entorno específico en que se desempeña la empresa. La descripción de los puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto de trabajo. Es un retrato simplificado del contenido, define que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace y constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de R.H

Evaluación de Desempeño: es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello, el cual revisa la actividad productiva del pasado y si cumple los objetivos del cargo (eficacia), y evalúa la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo (eficiencia)

Remuneración: consiste en el salario que es asignado a cada trabajador (dependiendo de los servicios prestados), su objetivo es compensar monetariamente a los empleados de la organización.

Planes de Beneficios Sociales: Es un medio indispensable de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad. Los beneficios sociales suelen abarcar tanto los beneficios establecidos por la ley (seguro de accidentes de trabajo, seguros sociales), como los beneficios extras como el transporte de la casa a la empresa y de esta a la casa.

Seguridad e Higiene: estas dos actividades están encaminadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo indispensables para mantener un adecuado nivel de salud física y mental de los trabajadores. Su función principal es la prevención de los riesgos laborales y las enfermedades profesionales a las que se expone el hombre en su puesto de trabajo, extendiéndose al proceso en general y a la organización.

Relaciones Laborales: contiene un conjunto de acciones encaminadas a lograr un clima laboral adecuado, donde participen los trabajadores cabalmente en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa mediante una efectiva comunicación y el papel acertado de los directivos y mandos intermedios.

Capacitación del Personal: Entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, y debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.

Desarrollo de RH: Desarrollo de las personas dentro de una empresa, es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósitos), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar

el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: Entrenamiento, Educación y Desarrollo.

Desarrollo Organizacional: Se basa en los conceptos y métodos de las ciencias de comportamiento, ve la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructura organizacionales y la aplicación de las estrategias de cambio buscando la salud y la excelencia organizacionales.

Base de Datos: funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos, registros y controles para el análisis apropiado cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles y estos están debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Un banco de datos adecuadamente organizado, facilita la toma de decisiones.

Sistema de Información: es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar, decidir y validar datos necesarios para la organización con relación a sus Recursos Humanos y a sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización.

Auditorías: consiste en analizar las políticas y actividades del área de RH, evaluando su funcionamiento y brindando sugerencia para mejorarlo.

Luego de analizadas las áreas involucradas se procede a profundizar en las compensaciones y los beneficios brindados a los empleados por ser el centro de la actual investigación.

1.3 Sistemas de Compensación.

Como su nombre lo indica, las compensaciones o retribuciones representan la ponderación que dos partes (empresa y trabajadores) hacen respecto de lo que cada una da y recibe luego de formalizar una contratación laboral. Su importancia está dada en que trae consigo beneficios en ambas direcciones, pues: para el trabajador suele ser un determinante importante de su bienestar socioeconómico además de que ve esa compensación como el retorno de la capacidad, destreza, desempeño y esfuerzo que brinda a la organización, la que por su parte encuentra en dichas compensaciones una parte importante de sus costos, los que debe mantener bajo control si quiere permanecer

en una posición competitiva en el mercado dentro del que actúa y un factor de influencia en las actitudes y motivación de sus empleados. La política que una empresa tenga, respecto de este tema será muy relevante en términos de atraer gente capacitada, con la motivación para trabajar en forma entusiasta y permanecer en la empresa a través del tiempo.

Los sistemas de compensación incluyen el paquete total que la organización pone a disposición de los miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos y pueden ser monetarios y no monetarios, en el **Anexo 8** puede apreciarse la estructura de un sistema de compensación.

Si los empleados perciben que sus esfuerzos serán correctamente evaluados, y si advierten además que las recompensas que aprecian están vinculadas muy de cerca con sus evaluaciones, la administración habrá optimizado las propiedades motivacionales de la evaluación y de los procedimientos y políticas de recompensa de la organización. Estas condiciones deben fomentar un mínimo de insatisfacción entre los empleados, una reducción de los índices de fluctuación y un aumento en el compromiso organizacional.

En fin puede concluirse que la retribución es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas.

Salario Base: cantidad fija que recibe normalmente el empleado, este puede ser a partir de cualquiera de las forma de pago existentes (se explican más adelante).

Incentivos Salariales: programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento (primas y participación de beneficios en la empresa).

Prestaciones o retribuciones indirectas: incluyen una gran variedad de programas (seguros médicos, vacaciones o subsidio de desempleo). Una categoría especial son las retribuciones en especie (asignación de aseo personal, ropa, zapato).

Los incentivos se enfocan a uno de los aspectos primordiales para el éxito empresarial; el personal y su rendimiento; constituyen el elemento más dinámico y motivador que permiten respaldar de una manera más directa la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de la organización; por tanto deben ser absolutamente compatibles con la cultura organizacional y estar integrados con los demás procesos de gestión de talento humano, como por ejemplo la evaluación del desempeño y la capacitación.

Incentivo es sinónimo de remuneración por rendimiento y no es incompatible con el salario base; todo lo contrario. Para la aplicación de incentivos es conveniente tener una adecuada estructura de salarios básicos, donde este haya sido asignado en función de la complejidad del puesto. Cabe recordar que el sueldo básico debidamente estimado, implica la descripción del puesto de trabajo y en ella el factor “criterios de desempeño” señala a cada uno de los titulares del puesto el rendimiento mínimo esperado en cada una de las funciones principales.

1.4 Administración de los Salarios (AS).

Una parte fundamental de la estrategia de la organización debe ser la estrategia salarial teniendo en cuenta la posibilidad que existe mediante ella de obtener una mayor contribución, por parte de los empleados individualmente o como miembros de equipos, en el logro de la misión empresarial.

Chavienato 2002 plantea que la AS: *es aquella amplia área de la administración de personal que se refiere a la determinación de niveles apropiados de reenumeración a los empleados, de acuerdo con el grado de valor del cargo unidos a la consideración del merito y del desempeño individual.*

La administración de los salarios está facultada para definir el conjunto de normas y procedimientos a desarrollar en la organización (siempre y cuando tenga en cuenta la legislación vigente), estas normas y procedimientos deben estar orientados a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización 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.

El objetivo fundamental de la administración de salarios es asegurar a la dirección y al personal una equitativa compensación en los servicios prestados. Este objetivo, aunque

fácil de declarar, es difícil de trasladar a un programa práctico para su implantación. Una compensación equitativa es de extrema importancia para todos. Tanto al nuevo empleado, que debe tomar su decisión basándose en el conocimiento extremo de la empresa, como el obrero veterano que tiene un buen conocimiento de la política y de los procedimientos de la empresa, el plan de salarios ofrece la oportunidad de elevar su nivel de vida y el de su familia. Esta es una motivación necesaria para el éxito en los negocios, y la administración de salarios juega un papel importante en el estímulo de esta motivación. Las personas buscan de la empresa, además de una compensación adecuada, lugar y momento para demostrar sus actitudes, participar, crecer profesionalmente y ver sus esfuerzos reconocidos. Satisfacer tales aspiraciones es multiplicar el potencial de iniciativa y trabajo, ignorarlas es condenar al personal a la rutina, al conformismo, al acomodo.

1.4.1 Sistema de Pago en Cuba

La legislación cubana ha implantado a lo largo de la Revolución varias resoluciones que controlan y rigen el sistema salarial del país, desde el año 2008 está vigente la Resolución 9 del MTSS, es en esta resolución donde se pueden encontrar las formas de pago que actualmente se desarrollan en las empresas del país, las cuales se explican a continuación:

Pago a tiempo: establece que el salario se devenga en función del tiempo trabajado y se aplica fundamentalmente en las unidades presupuestadas. En las empresas se emplea cuando no resulta posible aplicar un sistema de pago por los resultados o no son medibles los gastos de trabajo o siéndolo, no es aconsejable su utilización dadas las características del proceso productivo o de servicios. Para la aplicación de esta forma de pago se emplean los sistemas de pago siguientes:

- **Tarifa horaria;** la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, una vez deducidas las horas perdidas a causa de ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo, por la tarifa de la escala correspondiente a la calificación del trabajador, más los incrementos

legalmente establecidos que corresponden. La tarifa horaria se aplica generalmente a la categoría ocupacional de operarios.

- **Jornal diario:** la magnitud del salario se determina multiplicando la tarifa salarial horaria correspondiente a la complejidad del cargo, más los incrementos legalmente autorizados que corresponden, por las horas de la jornada laboral oficialmente establecida. Se utiliza generalmente para retribuir a la categoría ocupacional de operarios.
- **Sueldo mensual:** el salario está dado en base a la escala salarial para el cargo, incrementado en los casos que procede. El Sistema de pago a sueldo se utiliza fundamentalmente para retribuir a los trabajadores de las categorías ocupacionales de administrativos, de servicios, técnicos y dirigentes. En la aplicación del sistema de pago a sueldo mensual, las deducciones por ausencias al trabajo, se calculan multiplicando las horas dejadas de laborar por ausencias e impuntualidades, interrupciones o infracciones del horario, por el cociente que resulte de dividir el sueldo entre 190,6 horas o entre el promedio mensual de las horas de trabajo oficialmente establecidas.

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

Los tipos de pago por resultados son: destajo, por indicadores directos a la producción y los servicios, por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y por indicadores generales y de eficiencia. A continuación se describen:

- **Destajo individual;** se basa en la medición de los resultados de cada trabajador, y se expresa a través de una tasa salarial que se establece dividiendo la tarifa salarial de la complejidad del trabajo a realizar, más los incrementos que proceden, entre la norma de rendimiento; o multiplicando la tarifa salarial horaria correspondiente a la complejidad del trabajo que se realiza, más los incrementos que proceden, por la norma de tiempo, en ambos casos, expresados en la misma unidad de tiempo.
- **Destajo colectivo:** relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referidos a cantidad de producción o servicios y se expresa en una tasa a destajo colectiva, que es calculada en base a la suma de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo a realizar, incrementadas en los casos que procede y las normas de rendimiento o de tiempo colectiva.
- **Pago por acuerdo:** se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo, comprendido en la tarea de acuerdo a su complejidad y responsabilidad.
- **Destajo indirecto:** el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores vinculados directamente a la producción o servicios que él atiende. El salario formado se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tarifa salarial del cargo del trabajador o de los trabajadores que atienden a otros directamente vinculados a la producción o los servicios, entre las normas de rendimiento o de servicio establecidas para estos últimos. También puede aplicarse considerando el por ciento de cumplimiento de la tarea de los trabajadores que atiende, sobre la base del salario proyectado para esa tarea en un periodo de tiempo dado y el realmente devengado por la producción realizada o los servicios prestados.
- **Destajo progresivo:** se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y resulta necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios. El salario a formar se establece sobre la base de tasas salariales, las

que se incrementan a partir de un nivel determinado, en cuyo caso el por ciento de incremento de la producción o de los servicios debe ser superior al por ciento de incremento de la tasa salarial incrementada.

- **Sistemas de pago por indicadores directos a la producción y los servicios** están directamente vinculados al trabajo que desarrolla una planta, unidad empresarial de base, brigada, colectivo de trabajadores o un trabajador de manera individual, se expresan mediante el cumplimiento o sobre cumplimiento del plan de unidades de producción realizadas, de valores, de equipos reparados, de clientes atendidos u otra forma de medir el resultado, siempre con la calidad requerida y en correspondencia con las características de la actividad de que se trata. Como norma este sistema se aplica cuando no existen condiciones para la aplicación del destajo. No tienen límites en el salario a recibir, siempre que no se deterioran otros indicadores de eficiencia que se seleccionan. En estos sistemas de pago, por lo general se penaliza el salario cuando existe incumplimiento del indicador formador.
- **Sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia** son utilizados fundamentalmente para el personal que trabaja en las áreas de regulación y control de las entidades laborales y otras subdivisiones estructurales pertenecientes a éstas y expresan cuantitativamente los resultados globales que deben alcanzarse a esos niveles. Estos indicadores dependen de la estrategia empresarial; pueden ser generales, relacionados fundamentalmente con las ventas, los ingresos, las utilidades, el aporte en pesos convertibles, los gastos, la producción seleccionada y los de eficiencia, tales como productividad del trabajo, costo unitario, gasto total por peso de ingreso total, índices de consumo de materias primas o energéticos, entre otros. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo. Cuando se incumplen los indicadores formadores, en las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial, se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

En general, el establecimiento de una u otra forma de pago está determinado por la naturaleza del trabajo y las características técnicas _ organizativas de la producción o los

servicios. La implantación de un procedimiento o sistema de pago tiene relevante significación económica y psicosocial para el trabajador y exige seriedad, responsabilidad y el máximo de rigor científico posible.

Con el objetivo de lograr el aumento del salario real de los trabajadores cubanos, se han empleado esfuerzos y recursos; los aumentos salariales han comenzado por algunos sectores (Justicia, Seguridad Social) y se realizan las investigaciones pertinentes para extenderlo a otros. A pesar de todo aún no se logra, que en la mayoría de los casos, la actuación de los trabajadores esté encaminada a brindar el máximo de su talento, esfuerzo y dedicación, teniendo en cuenta que muchas veces se encuentran ausentes las condiciones necesarias para ello.

1.4.2 Sistemas de pago por Resultados.

La estimulación al trabajo o la compensación como sistema trasciende la estimulación salarial, aunque esta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. La compensación comprende todas las acciones de la organización que afecten a sus empleados, de ahí que se identifique como el sistema de Gestión de los Recursos Humanos asumido. Por eso es tan importante que se planeen y regulen, esas acciones para hacerlas efectivas en aras de los objetivos de la organización.

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

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

Principios para aplicación de los sistemas de pago

- Aplicar los sistemas de pago teniendo en cuenta las características de la organización del trabajo, asegurando una estrecha relación entre el sistema de pago que se aplique a cada trabajador o grupo de ellos con las características de la actividad que desarrollan permitiendo la medición y evaluación de los resultados reales y su incidencia.
- Aplicar el pago por destajo siempre que sea posible.
- Promover el cumplimiento de indicadores de eficiencia o resultados, tales como: ahorro de materiales, portadores energéticos, reducción de costo por peso de producción, de gastos totales por peso de ingresos totales, de gasto de salario por peso de valor agregado bruto, incremento de la productividad, ventas netas, ingresos totales, producción en unidades físicas, utilidades, entre otros, teniendo en cuenta el nivel de los trabajadores en este resultado.
- Garantizar la certificación del cumplimiento de los indicadores del sistema, a partir de los registros contables de la empresa u otra fuente de información oficial para evitar que se produzcan pagos indebidos.
- Combinar armónicamente los intereses de los trabajadores, la empresa y del país, teniendo como base los resultados obtenidos por las organizaciones empresariales, por lo que no podrá deteriorarse el gasto de salario por peso de valor agregado bruto, correlación salario medio productividad u otro indicador de eficiencia que tipifique la actividad, con relación al plan aprobado, garantizando que no se realicen pagos sin respaldo productivo.
- Garantizar el pago del salario en las fechas acordadas en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Elementos que deben contener los Sistemas de Pago.

- **Objetivos:** Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como sobrecumplir el plan de producción, incrementar la productividad del trabajo, disminuir los costos y gastos, cumplir y sobre cumplir el plan de utilidades y los aportes, en los casos que corresponda, entre otros.
- **Indicadores:** Expresan el cumplimiento de los objetivos del plan de la organización, definen cómo se forma el salario, establecen parámetros a alcanzar

y determinan el monto del salario que se forma, en correspondencia con los resultados.

- **Formación del salario:** Define el procedimiento de su cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes. Los elementos del salario que se toman como base de cálculo son aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- **Trabajadores abarcados:** Son los comprendidos en el sistema de pago, por categoría ocupacional y área de trabajo.
- **Periodo de evaluación:** Es el que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores del salario y el cumplimiento de cada trabajador. Su periodicidad es mensual y, excepcionalmente se definirá otro periodo, en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad específica.
- **Distribución del salario formado:** Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado, pudiendo utilizarse el coeficiente de distribución salarial (CDS) o el coeficiente de participación laboral (CPL), entre otros.
- **Funcionarios responsabilizados con la certificación de los Indicadores formadores y condicionantes:** Se especificarán los funcionarios responsabilizados con la certificación del cumplimiento de los indicadores, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen proyectados en la plantilla.

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

- **Sencillos:** Para permitir la comprensión y aceptación por los trabajadores.
- **Medibles:** Es imprescindible para pagar a los trabajadores de acuerdo con su rendimiento y eficiencia y para cuantificar los resultados y garantizar su control
- **Estables:** Para garantizar la confianza de los trabajadores en su permanencia y facilitar su comprensión. Esto no contradice la necesidad de modificarlos de acuerdo a las necesidades pero hacerlo solo si es imprescindible.
- **Flexibles:** Para posibilitar su adecuación a los cambios que se produzcan en la organización de la producción y del trabajo, la introducción de nuevas materias primas, las modificaciones de los surtidos y otros factores.
- **Estimulantes:** Para que exista la posibilidad y el interés por parte de los trabajadores de aumentar la eficiencia y eficacia

Control de los sistemas de pago por resultados.

El director de la entidad es el responsable de la aplicación, control y evaluación de cada sistema de pago, los que deberán analizarse, al menos una vez en el trimestre, por el comportamiento real de sus indicadores, contra el plan, y sobre esta base, la Dirección de la entidad determina el impacto de su aplicación en la eficiencia general, expresada en el comportamiento de la productividad del trabajo, gasto total por peso de ingreso, gasto de

salario por peso de valor agregado bruto y cumplimiento de los aportes, en el caso de las entidades y trabajadores en que corresponda, entre otros.

El análisis de los sistemas de pago debe comprender los siguientes aspectos:

- a) certificación de los indicadores formadores y condicionantes, generales y por áreas;
- b) correspondencia entre el salario devengado y los resultados alcanzados por la entidad;
- c) causas que impidan a los trabajadores obtener el salario básico.

1.5: Conclusiones parciales del Capítulo 1

1. A partir del marco teórico desarrollado en el capítulo, es posible conocer que la GRH ha sido analizada por un grupo de investigadores, cada uno de los cuales ha brindado su aporte y su experiencia mediante modelos y bibliografía referente al tema.
2. La remuneración resulta de vital importancia dentro de la GRH pues mediante ella es posible compensar a los trabajadores por la labor que desempeñan en la organización, incluyendo todos los beneficios (económicos, en especie y morales) que la misma pone a disposición de sus empleados, así como los procedimientos y mecanismos mediante los cuales son asignados.

Capítulo 2: Diagnóstico de la Situación actual de los Recursos Humanos.

2.1 Caracterización del Objeto de estudio.

2.1.1 Breve reseña de la Villa Guajimico.

La Villa Guajimico está ubicada en la Carretera a Trinidad, comenzando sus operaciones en Mayo del año 1997, manteniendo un ritmo ascendente de crecimiento en los indicadores fundamentales.

Su **Objeto social** comprende según la Resolución No 25/2004 del Primer Secretario del Comité nacional de Unión de Jóvenes Comunistas oferta los siguientes servicios:

Alojamiento y estacionamiento de autocaravanas, gastronomía en la instalación, arrendamiento de medios recreativos y náuticos, así como la comercialización de opciones turísticas y recreativas, incluidas excursiones y paseos, con carácter sociopolítico, cultural, histórico y otros vinculados a la naturaleza.

Su imagen comercial, es reflejo de la rapidez y calidad en la atención a los clientes y su satisfacción por la calidad de los productos y servicios que se ofertan, el orden, la pulcritud el cuidado de la naturaleza y la seguridad que se respira en la instalación.

Esta instalación pertenece a la Empresa Provincial de Campismo Popular de Cienfuegos atendiendo a clientes nacionales vinculados a planes de estimulación de la UJC e internacionales a través de la Agencia de Viajes Cubamar perteneciente al Grupo Empresarial.

La Actividad clave de esta entidad son las ventas y disfrute de una recreación sana como procesos se identifican los siguientes:

- ✓ Venta de Alojamiento
- ✓ Venta en Gastronomía General
- ✓ Venta de Actividades Náuticas

La Misión y la Visión quedan establecidas de la siguiente forma:

Misión:

Somos un destino de naturaleza, perteneciente al Campismo Popular en Cienfuegos, Ofertando un servicio de calidad al cliente en la Restauración, Alojamiento y Recreación logrando un elevado nivel de satisfacción del cliente. Contando con un Capital Humano que posee sentido de pertenencia y la preparación y calificación requeridas y una eficaz y eficiente utilización de los recursos.

Visión:

Somos el destino ideal de Naturaleza en la Región Central.

La Instalación cuenta con una estructura organizativa que responde al P2 diseñado para la misma y a las funciones reales de los puestos de trabajo. (**Anexo 9**)

- Plantilla Aprobada: 82
- Plantilla Cubierta: 76

Porcentaje de completamiento de la plantilla: 93%

Los RH constituyen el factor competitivo fundamental de cualquier organización, al realizar una caracterización detallada de los mismos se obtiene el grado de preparación predominante, categorías ocupacionales, edad promedio en fin da una visión general de la situación actual de este factor. Por lo cual precede a caracterizar la fuerza laboral de la Villa.

- Composición de la plantilla por categorías ocupacionales. La entidad tiene en este momento 76 trabajadores el 53% de los cargos de la entidad son de la categoría ocupacional Servicios y el 18 % de categoría ocupacional obreros, característica propia de una entidad que se dedica a esta actividad, el 15% son dirigentes, y el restante 15 % corresponde a Técnicos.
- Composición por tipo de contrato. El total de trabajadores se encuentra contratado por tiempo indeterminado.
- Composición por edades. el 16% de los trabajadores tiene menos de 30 años, el 33% se encuentra entre 30 y 35 años, el 31% tiene entre 36 y 40 años, el 14% entre 41 y 45 años, el 4% tiene entre 46 y 50 años, el 3 % tiene entre 56 y 60 y el resto más de 60 años. La edad promedio de los trabajadores de la Sucursal es 36 años de edad.

- Composición por sexo. El 73% de los trabajadores es del sexo masculino y el 27 restante corresponde al sexo femenino, o sea que predomina la fuerza laboral masculina en la entidad.
- Composición por nivel de escolaridad: el 15% de los trabajadores son graduados universitarios, el 31% de técnicos medios, el 45% de duodécimo grado, el 11% de noveno grado.

Resumiendo las características de la fuerza laboral se tiene:

- Predominan los cargos de la categoría ocupacional Servicio, fuerza de la que depende la actividad de la Villa.
- El personal esta contratado por tiempo indeterminado incidiendo en la seguridad de empleo.
- Fuerza de trabajo joven.
- Mayor proporción del sexo masculino en la composición por sexo.
- Elevado nivel de escolaridad, predominio de graduados de nivel medio superior.

2.1.2 Caracterización del área de Servicios Gastronómicos como objeto de estudio de la investigación.

Al realizar un análisis de la incidencia en los ingresos de la Villa por Área de Resultados Claves se acentúa la significativa participación mayoritaria del área de Gastronomía, lo cual se representa gráficamente a continuación:

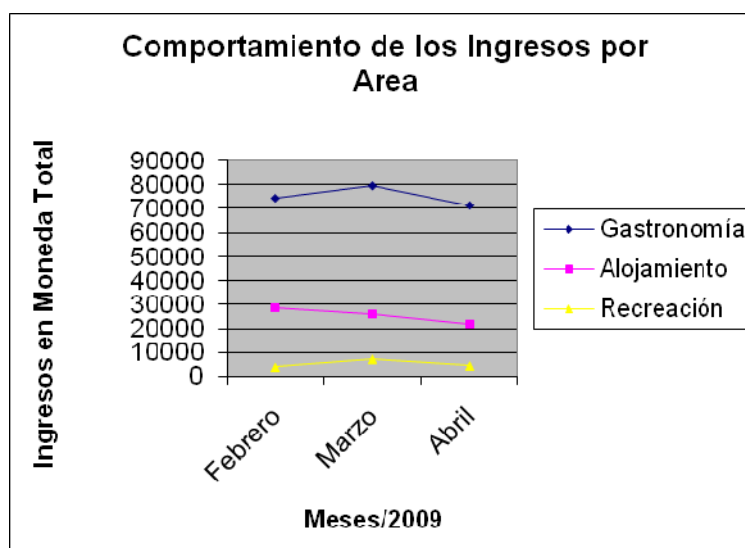


Tabla # 1: Comportamiento de los ingresos por Área de Resultados Claves. [Fuente: Elaboración propia].

En el gráfico anterior se constata que el mayor porcentaje de los ingresos de la Villa son generados por el área en análisis. En términos literales se puede expresar que Gastronomía es la “Locomotora” de la instalación. Además en dicha área, y por las razones antes mencionadas, se han realizado trabajos como parte del empeño de la dirección de instalación de establecer un eficaz y eficiente Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

El área de Servicios Gastronómicos está compuesta por:

- 1 Subadministrador de Gastronomía
- 1 Chef de Cocina
- 2 Capitán de Salón
- 9 Dependiente de Servicios Gastronómicos
- 2 Cocinero Integral A (Jefe de Brigada)
- 3 Cocinero Integral A
- 4 Auxiliar General de Cocina

2.1.3 Diagnóstico de la situación actual de la GRH.

El diagnóstico es un análisis detallado de toda la información obtenida acerca de la estructura, procedimientos y otros elementos relevantes de la entidad o parte de ella y su propósito es precisar aquellos aspectos en que se desea perfeccionar el sistema.

El **Mercado de Recursos Humanos** se encuentra centralizado en la Oficina Territorial de Empleo del Turismo (OTET) donde existe una reserva por cargos, debidamente avalados por los requisitos correspondientes y en función de la legislación vigente. Estos candidatos provienen de la Escuela de Hotelería y Turismo principalmente ya que es la Entidad encargada de preparar los profesionales del turismo en los diferentes perfiles.

La actividad de **Reclutamiento y selección** se ha perfeccionado ya que se aplican técnicas y herramientas de selección, la cual está influenciada por la presencia de los perfiles donde se encuentren definidos explícitamente los requisitos de calificación y capacidad para desempeñar el cargo como por ejemplo:

- Nivel de Formación
- Experiencia
- Requisitos (Habilidades)
- Requisitos físicos exigidos para desempeñar el cargo
- Responsabilidades

De modo que con este volumen de información el proceso de reclutamiento y selección en la entidad, es una práctica eficaz. El mismo responde al Procedimiento 1, vigente en el Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Empresarial Campismo Popular.

Los **Profesiogramas o Perfiles de Cargos** constituyen el punto de partida tanto de la selección, evaluación del desempeño, valuación de puestos, compensación y todas las demás actividades. En el área de Servicios Gastronómicos existen perfiles de cargo para los puestos ajustados a las condiciones reales de la instalación y cuentan con las funciones de los puestos de forma específicas, la definición de requisitos físicos, mentales y de personalidad, así como de información sobre las condiciones de trabajo. A su vez se encuentran en correspondencia con los calificadores de cargo puestos en práctica a nivel Nacional a partir del 2006, respondiendo a la Resolución 28/06 del MTSS, constituyendo

de este modo un mecanismo valioso para la retroalimentación y desarrollo de las demás actividades de RH.

La **Integración del personal** de nuevo ingreso se lleva a cabo mediante el proceso de inducción que responde al Procedimiento 3, vigente en el Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Empresarial Campismo Popular y permite la inducción del trabajador de nuevo ingreso a la entidad pasando por las etapas de contratación, instrucción general, recorrido por la instalación y seguidamente la presentación ante el jefe inmediato superior el cual se encarga de la instrucción específica y del adiestramiento y evaluación del mismo en su desempeño.

Para la **Evaluación del desempeño** existe un procedimiento de Evaluación del Desempeño que responde a la Resolución 21/2007 del MTSS, elaborado y puesto en práctica en la instalación desde Julio del 2007 y que responde a las necesidades y características específicas por área de Trabajo. El procedimiento posibilita que las evaluaciones sean objetivas, justas y adecuadas a las características y objetivos del puesto, además de haber creado conciencia en los trabajadores del papel que debe jugar cada uno en el cumplimiento de los objetivos específicos de su área, ya que permite medir el desempeño y la calidad individual del trabajo de cada trabajador, es una técnica que permite el perfeccionamiento mensual del desempeño de cada uno por ser, la evaluación del desempeño, un termómetro que influye determinadamente en la calidad del servicio que se oferta.

Por la relación que presenta este aspecto con el objeto de la investigación y teniendo en cuenta que es la medida del desempeño individual de cada trabajador en el periodo que se evalúa se detalla el proceso de ED del área objeto de estudio a continuación:

El proceso se realiza mensualmente y el área objeto de estudio abarca dos tipos de evaluación, una para el personal de Servicio y otra para el personal de Cocina, las cuales están estrechamente relacionadas a las características de cada área y cargo. **(Anexos 10 y 11)**

De forma general para ambas áreas se miden los siguientes indicadores

1. Recomendaciones Anteriores.
2. Cumplimiento de Objetivos, tareas y funciones
3. Calidad en el trabajo. Nivel de satisfacción del cliente
4. Disciplina.
5. Organización en el trabajo.
6. Capacitación.

La puntuación tiene un total de 100 puntos y se establece la escala siguiente para su evaluación cualitativa:

Menos de 70 puntos	Evaluación de Deficiente
De 70.5 a 94	Evaluación Satisfactoria
De 94.5 a 100	Evaluación de desempeño Superior

Cada mes se realizan las recomendaciones correspondientes al periodo y se evalúan el mes siguiente, siendo este el primer punto de todas las evaluaciones. Cada evaluación se discute jefe inmediato superior (evaluador) con el trabajador evaluado, quedando constancia escrita de dicha reunión.

Una evaluación correcta define la diferencia entre el desempeño de un trabajador y otro aunque realicen la misma actividad, logrando que entre los trabajadores se establezcan metas para su perfeccionamiento y autopreparación, a su vez posibilita la diferenciación en otros aspectos que se pueden considerar como por ejemplo el caso de las compensaciones.

La actividad de **Seguridad y Salud del Trabajo** se lleva a cabo según lo establece la Resolución 39/2007 del MTSS, que tiene como objetivo garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, busca alcanzar el bienestar físico, psíquico y social de los mismos y proteger el patrimonio de la Entidad y el Medio Ambiente, al eliminar, controlar o reducir al mínimo los riesgos.

Respondiendo a dicha Resolución en la Villa se creó un Comité de Seguridad y salud del Trabajo que está conformado por un representante de la administración, un representante del ejecutivo Sindical, el Jefe de RRHH, el técnico que atiende la actividad de seguridad y salud en la instalación, el jefe de grupo de Seguridad Interna y la Enfermera. En trabajo

del Comité se identificaron los puestos de trabajo por área de la instalación y a su vez los riesgos por área y puestos de las mismas, elaborándose al respecto un plan de medidas para eliminar, controlar o reducir al mínimo los riesgos detectados por área de trabajo. Además se identificaron los medios de protección individual y colectiva por tipo de puesto de trabajo, cuyo monto monetario está incluido, discutido y aprobado en el presupuesto y se ejecuta según planificación, de cuya entrega queda evidencia escrita en los registros correspondientes.

Se realizan los chequeos médicos preempleo y periódicos, monitoreados por la enfermera y por parte de los rectores de la actividad se realizan las instrucciones inicial General, inicial específica y periódicas.

Todas las acciones anteriormente mencionadas comprenden a todos los trabajadores de la instalación incluyendo a los estudiantes que realizan actividades laborales como parte de su formación integral.

La **Capacitación del Personal** se lleva a cabo respondiendo al procedimiento 16, vigente en el Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Empresarial Campismo Popular. El proceso parte del diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNA) el cual se retroalimenta de:

- Perfil de Cargo en función de los requisitos de calificación que requiere el ocupante del puesto,
- la Evaluación del Desempeño del trabajador que aporta el dominio real de los requisitos que según documentos posee el ocupante de la plaza, y
- las Estrategias existentes en materia de Capacitación en el Grupo Empresarial.

Con el DNA se elabora el Plan de Capacitación y se concilian las acciones planificadas con las entidades correspondientes. FORMATUR Cienfuegos es la entidad perteneciente al Mintur en el territorio que rectorea la actividad de capacitación, así mismo es la encargada de ofrecer los cursos de superación profesional que se planifican en las entidades, además de encargarse de la superación postgraduada de los trabajadores de nivel Superior del Mintur así como de las especialidades asistidas del MES.

Existe una **Base de datos** donde se recoge la información principal de cada trabajador concerniente a nombre y Apellidos, Carné de identidad, Categoría Ocupacional, Sexo, Edad, Dirección particular, Nivel de Formación, especialidad, Idoneidad, integración Política, incorporación a la defensa, color de la piel, nivel idiomático, etc. Dicha base de datos se actualiza periódicamente y cuenta con copia actualizada en soporte digital.

Las **Auditorías de Recursos Humanos** generalmente son un proceso que se realiza de forma externa y enfocado fundamentalmente en la revisión de la existencia de evidencias escritas de los procesos y actividades de Recursos Humanos, internamente y de forma operativa se utilizan indicadores tales como:

- estructura por sexos de la plantilla total
- estructura del personal por niveles de escolaridad
- remuneración mensual media del personal
- número de días de vacaciones
- número de horas extras
- número de horas nocturnas
- productividad
- tasa de ausentismo

La **Remuneración** se manifiesta en la instalación y específicamente en el área de Servicios gastronómicos de la siguiente manera:

1. Salario Base:
 - Está determinado por tiempo realmente trabajado y responde al monto establecido por Categoría Ocupacional y Grupo escala y sustentado por los calificadores de cargo establecidos por el MTSS al respecto.
2. Prestaciones o Retribuciones indirectas:
 - Extrasalariales: los trabajadores cuentan con el saldo de vacaciones y una planificación del disfrute de las mismas en correspondencia con los intereses propios y organizacionales, previamente convenidos entre cada trabajador y su jefe inmediato superior, de igual manera cada trabajador cuenta con el respaldo de la seguridad social en cuanto al pago de subsidio por certificado medico o licencia de maternidad. Además cada trabajador recibe, por concepto de aseo personal y si labora más de 12 días hábiles en el mes, 10 CUC. Anualmente se ejecuta un

presupuesto de 38 CUC por trabajador para ropa y calzado que garantiza estándares de calidad en el uso correcto del uniforme.

- **Sistemas de trabajo:** el flujo de trabajo se realiza en un solo sentido, las entradas y las salidas no se cruzan entre sí, existe el mobiliario y equipamiento adecuado para la función que se realiza tanto en cocina como en servicio así como los medios individuales de protección de los trabajadores, en el restaurante existe sistema de ventilación y en la cocina sistema de extracción e inyección de vapor y aire respectivamente, en todas las áreas del área en estudio la iluminación responde a los parámetros requeridos. Existe el servicio de comedor obrero donde los trabajadores tienen garantizado el desayuno, almuerzo, merienda y comida.

- **Espirituales:** Existe una política de cuadros y reservas de cuadros que garantiza la preparación del personal interno para asumir los cargos de dirección dentro de la instalación, en el área de servicios gastronómicos, tanto la Subadministradora de Gastronomía como el Chef de cocina cuentan con reservas preparadas y en disposición de ocupar el cargo, con ellos se realiza trabajo continuo y planificado para tales efectos y ambas reservas son del área objeto de estudio, lo cual estimula tanto a la reserva del cargo como al colectivo que lo acompaña. Se realizan chequeos trimestrales de emulación donde se reconoce el desempeño satisfactorio por área, además se reconocen los trabajadores que se destacan en actividades tales como: impartir cursos o prestar ayuda técnica y de apoyo a otras instalaciones de la Empresa.

3. Incentivos Salariales:

- **Pago de Idoneidad:** es una tarifa fija que se establece por Resolución 77/2005 del MTSS, específicamente en el área objeto de estudio la Idoneidad es de \$40.00, y esta dada por que todos los trabajadores de dicha área son directos a la producción, el monto de idoneidad para la realización del pago depende del tiempo realmente trabajado en el mes, a este resultado se le calcula una parte móvil y una fija (cada una el 50% del total) y la móvil se afecta por, la evaluación del desempeño y la utilidad bruta de la instalación en el periodo a pagar.

- Pago de Horas extras es aplicable a los 2 dependientes integrales B de gastronomía que atienden el Snack bar , a los 5 Auxiliares Generales de cocina, los 2 Cocineros Integrales A (JB) y a los 3 Cocineros Integrales A, ya que por régimen de trabajo y descanso tienen establecido jornadas de 12x36 horas pero en ocasiones estas jornadas se extienden y está convenido administración y Sindicato y registrado en el Convenio Colectivo de Trabajo el pago adicional por Concepto de horas extras para estos puestos de trabajo, respondiendo a la Resolución 42/2007 del Grupo Empresarial Campismo Popular.
- El sistema de Pago por resultados Finales del trabajo se realiza en función del cumplimiento de las utilidades del mes y acumuladas y en cada área existe un indicador condicionante para dicho pago, en el caso del área objeto de estudio se realiza el pago en función del cumplimiento del indicador Percápita por turistas días, los trabajadores abarcados cobran hasta el 100% de su salario básico en función del tiempo trabajado en el periodo. El trabajador desde su puesto de trabajo no puede monitorear su aporte al mismo ya que la relación percápita por turistas días está determinada por los ingresos por concepto de gastronomía entre la cantidad de turistas días. El sistema de pago por resultados no motiva el incremento de la productividad del trabajo ya que los trabajadores de dicha área no perciben la estimulación debido a que el indicador no es de eficiencia.

2.2 Diagnóstico de la situación actual de los sistemas de pago en el área de Servicios Gastronómicos.

2.2.1 Descripción del Sistema de Pago.

El Sistema de pago de la Villa y específicamente el del área de Servicios Gastronómicos está diseñado como se describe a continuación:

Objetivo: Incrementar la Productividad del trabajo,

Indicadores:

- Condicionantes Generales:
 1. Cumplimiento de la Utilidad del mes
 2. Cumplimiento de la Utilidad Acumulada

- Condicionantes específicos por área (Servicios gastronómicos)

1. Cumplimiento del per cápita de Gastronomía

Formación del Salario:

Para este cálculo se toma en cuenta el pago correspondiente al tiempo realmente trabajado considerando el régimen laboral aprobado.

Se paga hasta un 30 % para los trabajadores de regulación, control y apoyo y hasta un 100% para los trabajadores directos a los servicios. En el área objeto de estudio todos los trabajadores que la integran son **directos** a los servicios por tanto todos pueden cobrar hasta el **100%** de su salario básico por tiempo realmente trabajado.

El por ciento antes comentado se aplica al fondo de estimulación de cada trabajador resultante en base al nuevo valor creado cuyo cálculo se explica a continuación:

El procedimiento para el cálculo del fondo de distribución salarial es el siguiente:

Cálculo del Nuevo Valor Creado Planificado y Real.

$$NVC_p = I_p - (GT_p - GS_p) \quad (1)$$

$$NVC_r = I_r - (GT_r - GS_r) \quad (2)$$

Donde:

NVC_p : Nuevo valor Creado Planificado.

NVC_r : Nuevo valor Creado Real.

I_p : Ingresos Totales Planificados.

I_r : Ingresos Totales Reales.

GT_p : Gastos Totales Planificados

GT_r : Gastos Totales Reales

GS_p : Gasto de Salario Planificado

GS_r : Gasto de Salario Real

Cálculo del Coeficiente de Gasto de Salario Planificado y Real, el cual permite conocer por cada peso del valor creado cuánto se pagará en salario.

$$cGS_p = \frac{FS_p}{NVC_p} \quad (3)$$

$$cGS_r = \frac{FS_r}{NVC_r} \quad (4)$$

Donde:

cGS_p : Coeficiente de Gasto de Salario Planificado.

cGS_r : Coeficiente de Gasto de Salario Real.

FS_p : Fondo de Salario Planificado.

FS_r : Fondo de Salario Real.

3. Cálculo del Coeficiente de Formación del Estímulo, el cual permite conocer cuánto se ahorró de Gasto de Salario por Peso del Nuevo Valor Creado. A partir de este coeficiente se puede conocer el Fondo por Concepto de Estimulación.

$$cFE = cGS_p - cGS_r \quad (5)$$

Donde:

cFE : Coeficiente Formador del Estímulo

4. Cálculo del Fondo de Estimulación, el cual permite conocer el Fondo de Estimulación con que se cuenta antes de deducir impuestos y vacaciones.

$$FE = cFE \cdot NVC_r \quad (6)$$

Donde:

FE : Fondo de Estimulación

5. Cálculo del Monto a Devengar después de Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo y Aporte a la Seguridad Social, el cual permite conocer el Fondo con que se cuenta después de pagar los aportes al Estado.

$$M_{dev} = \frac{FE}{1.39} \quad (7)$$

Donde:

M_{dev} : Monto a Devengar.

Nota: El valor 1.39 se obtiene mediante la suma del Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo (25%) y la contribución a la Seguridad Social (12.5%) y el aporte a Subsidio (1.5%)

Cálculo del Monto a Distribuir, el cual expresa el Monto Real a Distribuir entre los trabajadores después de deducidas las vacaciones.

$$M_{dist} = \frac{M_{dev}}{1.0909} \quad (8)$$

Donde:

M_{dist} : Monto a Distribuir

Nota: El valor 1.0909 significa el coeficiente de deducción por vacaciones.

7. Cálculo del Salario por Estimulación Individual a través de un Coeficiente de Ajuste Laboral, que se establece para diferenciar el salario a cobrar por los trabajadores directos a los procesos de servicios con el de los trabajadores asociados a áreas de Regulación, Control y Apoyo.

$$SE_i = S_i \cdot CAL_i \cdot CDS_r \quad (9)$$

Donde:

SE_i : Salario por Estimulación Individual

S_i : Salario Escala individual más los incrementos debidamente aprobados y que procedan según el tiempo real trabajado hasta el límite de la jornada laboral establecida.

CAL_i : Coeficiente de Ajuste Laboral:

1,2: CAL Trabajadores asociados a los Servicios.

0,8: CAL Trabajadores de Regulación, Control y Apoyo.

CDS_r : Coeficiente de Distribución Salarial recalculado, tomando en cuenta la participación laboral del trabajador. Este coeficiente es calculado por la relación entre el Monto a Distribuir y el Monto de Cálculo Formado, es necesario aclarar que este coeficiente tendrá como tope para el personal de regulación y control 0,30 y para el personal de servicios 1 aún cuando se obtenga un valor superior.

$$CDS_r = \frac{M_{dist}}{MCF} \quad (10)$$

Donde

MCF : Monto de Cálculo Formado que resulta de la sumatoria de los montos de cálculo formado individualmente para cada trabajador que cumpliendo los indicadores establecidos tengan derecho a la estimulación. El mismo es resultado de la multiplicación del salario real trabajado por el CAL_i correspondiente.

$$MCF = Mtrab_1 + Mtrab_2 + \dots + Mtrab_n \quad (11)$$

Donde:

$$Mtrab_i = S_i \cdot CAL_i \quad (12)$$

Funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes:

El período de evaluación de los indicadores Formadores y Condicionantes es mensual y de forma escrita, y el responsable de la certificación de los mismos es el Jefe de Control Económico, el cual basa su certificación en los datos del Estado Resultado del mes y acumulado, para el área objeto de estudio se certifican los siguientes indicadores:

- Cumplimiento del Plan de Utilidades del mes de la Instalación
- Cumplimiento del Plan de Utilidades acumuladas de la Instalación
- Cumplimiento del Percápita del Área de Gastronomía

El Indicador Condicionante para el cobro del estímulo en dicha área es el **Cumplimiento del percápita de Gastronomía por turistas días**, indicador resultante de la división de los Ingresos en Moneda Total de Gastronomía entre los Turistas días totales.

Los Ingresos de Gastronomía están en función la cantidad de clientes atendidos por este concepto en la instalación y a su vez de los comestibles y bebidas que éstos consuman, aquí juega un papel importante el trabajador de servicio, el cual a través de su gestión y atención al cliente puede alcanzar mayores ingresos por concepto de alimentos y bebidas, y el personal de cocina que garantiza la calidad de la elaboración, presentación y sabor de los platos que se ofertan. La limitante se encuentra en que la Instalación no tiene influencia en el arribo de los turistas que resulta la actividad que genera los turistas días que necesita el área para cumplir su percápita, lo cual hace que los trabajadores de Servicio no influyan determinadamente en el cumplimiento del percápita de Gastronomía por turistas días

Los turistas días se programan según confirmación de bloqueo con la Agencia de Viajes pero la realidad resulta otra ya que esta programación se cumple parcialmente y en otras ocasiones no se cumple al existir cancelaciones que invalidan los planes y reservaciones lo cual trae consigo una disminución de los turistas días reales respecto al plan, además los turistas físicos que llegan a la instalación compran previamente un plan alimentario el cual puede ser:

- AP: incluye Alojamiento, desayuno, almuerzo y cena, con bebida incluida, cada turista día aporta a la instalación por concepto de Gastronomía 17 CUC.
- MAP: incluye Alojamiento, desayuno y cena, estos clientes no hacen estancia diurna en la Villa por tanto no generan ingresos y si tributan al indicador Turistas días. cada turista día aporta a la instalación por concepto de Gastronomía 10 CUC.
- CP: incluye Alojamiento y desayuno, cada turista día aporta a la instalación por concepto de Gastronomía sólo 3 CUC.
- EP: no tiene pago incluido, paga en efectivo todo su consumo

Como se aprecia el plan que genera los ingresos que están en correspondencia con el per cápita es el AP, ya que su monto es el superior, pero la realidad demuestra que el mayor porcentaje de turistas físicos que acuden a la instalación no están abarcados en dicho plan, a continuación se muestra una tabla porcentual del arribo de turistas por tipo de plan en los meses de Febrero a Abril:

Tipo de Plan Alimentario	% de entrada de turistas por tipo de Plan Alimentario		
	Febrero 2009	Marzo 2009	Abril 2009
AP	33	24	10
MAP	11	21	35
CP	46	35	29
EP	10	20	26

Tabla # 2: Cantidad de Turistas días por Tipo de pensión alimentaria. [Fuente: Elaboración propia].

La tabla refleja que el mayor porcentaje de turistas no se acoge al plan AP, que es el que genera mayores ingresos a la gastronomía y a su vez el plan que proporciona una mayor estancia de turistas en la instalación, lo cual trae consigo que el personal de Gastronomía pueda realizar gestiones de venta.

Lo expresado anteriormente demuestra que los trabajadores de Servicios Gastronómicos individualmente no pueden accionar de forma que contribuyan a incrementar su indicador condicionante porque sólo pueden accionar en los ingresos una vez que tengan los clientes en la instalación y en sus áreas.

El Sistema de Pago de forma general establece que el Monto a devengar por el trabajador esta en correspondencia con el Coeficiente de Ajuste Laboral (CAL), el cual resulta ser un indicador fijo que depende de la categoría del puesto de trabajo, es decir:

1.2 para los trabajadores asociados a los servicios y

0.8 para los trabajadores de Regulación, Control y Apoyo.

La utilización de este coeficiente influye negativamente en el aporte de cada trabajador ya que los enmarca de forma general en el pago y no individualiza el esfuerzo particular, o sea todos los cargos del mismo tipo cobran al mismo porciento su monto de estímulo.

A su vez el Sistema de pago necesita una herramienta que desde el punto de vista de Gestión de RRHH como sistema, permita monitorear los resultados e incluirlos en los análisis económicos.

2.2.2 Encuesta de satisfacción laboral en función del sistema de Pago del área de Servicios Gastronómicos.

Para llevar a cabo el presente subepígrafe se realiza una encuesta de satisfacción laboral ya validada, la cual recoge aspectos de interés del presente trabajo, la misma se realiza al 100 % de la población objeto de estudio que son 22 trabajadores, por tanto no se expresa la formulación matemática para el cálculo del tamaño de la muestra. **(Anexos 12 y 13)**

Haciendo énfasis en los resultados de la encuesta relacionados con el tema que ocupa el trabajo se obtiene que

- El 96% de los encuestados no están satisfechos con su Sueldo
- El 100% de los encuestados manifiestan que no ganan lo que se merecen por su trabajo

- El 69% de los encuestados alega conocer medianamente los objetivos del Pago por Resultados.
- El 96% de los encuestados plantean que inciden en los indicadores del Pago por Resultados en nivel 2 en una escala de 1 a 5 donde 1 es nada y 5 todo.
- El 96% de los encuestados coinciden en que no reciben recompensas cuando se trabaja bien.
- El 91% de los encuestados plantea que entre los compañeros no existe competencia.
- El 87% de los encuestados coinciden en que el salario no es adecuado para sus puestos de trabajo.

Lo anteriormente analizado reafirma lo diagnosticado ya que se demuestra que cada trabajador percibe salario en función de su Puesto y del tiempo realmente trabajado, no influyendo en este monto el esfuerzo individual de cada trabajador en sus funciones, lo cual lleva a que el interés por la competencia no exista lo que crea un estado de desmotivación.

Según las características para un eficaz sistema de pago y en función del resultado de las encuestas aplicadas a los trabajadores del área objeto de estudio y cuyos resultados porcentuales se muestran en el párrafo anterior se puede caracterizar el sistema de pago del área de servicios gastronómicos como:

- No es sencillo pues como se demuestra los trabajadores no entienden cómo pueden influir en el sistema de modo que su indicador condicionante se vea favorecido.
- Resulta medible aunque no garantiza que cada trabajador perciba estímulo según su aporte individual el periodo a analizar.
- No resulta estimulante para los trabajadores del área objeto de estudio ya que aunque tengan el interés por aumentar su eficiencia no pueden monitorear sus resultados en cuanto a su aporte directo y comportamiento del mismo en el indicador condicionante del área.

Todos los aspectos señalados anteriormente demuestran la necesidad de rediseñar el Sistema de Pago por Resultados finales del trabajo en el área de servicios gastronómicos de la Villa Guajimico sustentado en la presencia de las restantes actividades de Recursos Humanos acordes a la situación real y objetiva del área en cuestión y con vistas a lograr un eficaz ciclo de actividades de Recursos Humanos.

2.3: Conclusiones Parciales del Capítulo 2.

Del diagnóstico realizado a las actividades de Recursos Humanos y a los sistemas de compensación se concluye que:

1. Existen actividades de Recursos Humanos que constituyen fortalezas en el área objeto de estudio.
2. Los trabajadores de Servicios Gastronómicos individualmente no pueden accionar de forma que contribuyan a incrementar su indicador condicionante
3. La utilización del Coeficiente de Ajuste laboral (CAL) no permite reflejar el esfuerzo individual de cada trabajador en su monto de estímulo.
4. El Sistema de Pago vigente no resulta motivador para los trabajadores del área objeto de estudio, basados en los resultados de encuestas y entrevistas a los mismos.

Capítulo 3: Rediseño del Sistema de Pago del área de Servicios Gastronómicos.

3.1 Sistema Rediseñado.

Como se expone anteriormente, el sistema de pago por resultados presenta algunos fallos que no permiten que los trabajadores abarcados por el mismo puedan percibir dicho pago, por lo que se hace necesario un análisis y transformación del mismo.

En su primera versión (**Anexo 14**), los trabajadores estaban afectados por Coeficiente de Ajuste Laboral (CAL), el cual no permite diferenciar el aporte de cada trabajador al sistema de ingresos de la Villa. Además, el indicador condicionante específico del área de gastronomía es el per cápita por turista, trayendo aparejados los aspectos negativos explicados en el capítulo anterior.

La propuesta de rediseño está basada en mejoras sustanciales para el sistema y para los trabajadores, evidenciándose en los resultados que serán expuestos más adelante

Los nuevos elementos, que suplantán a los antiguos, son:

1. **Coeficiente de Participación Laboral (CPL):** sustituye al CAL, el CPL expresa de forma cuantitativa el aporte de cada trabajador al resultado final. Se utiliza el valor de la evaluación individual del desempeño de cada trabajador, el cual permite diferencial el monto a devengar por cada trabajador según su desempeño y aporte al cumplimiento de los parámetros que garantizan su trabajo con calidad
2. **Costo por peso:** sustituye al per cápita por turista día, el Costo por Peso expresa cuánto se gasta por cada peso de ingreso por concepto de gastronomía. En este elemento se tiene en cuenta los ingresos del área de gastronomía y los gastos en que se incurren el costo de la mercancía vendida y los gastos de operaciones. En el costo de la mercancía vendida influyen el personal de servicios y en los gastos de operaciones el personal de cocina. Este indicador puede monitorearse diariamente ya que resulta pertinente e imprescindible manejar su comportamiento, posibilitando accionar si existe una desviación en este indicador.
3. **Análisis de factibilidad económica:** se anexa una hoja donde se hacen análisis en aras de no deteriorar los indicadores económicos principales de trabajo y salario. Con dicha tabla se logran monitorear los resultados, se

facilitan los análisis y por tanto se demuestra que los beneficios no solo son justos para los trabajadores sino también para la Entidad y el Estado **(Anexo 15)**

3.2 Simulación del Sistema de pago rediseñado

Tanto por el sistema actual como por el propuesto se pretende que el monto se calcule por los pasos descritos en el Capítulo II del presente trabajo, por lo que a la hora de simular los indicadores propuestos se parte del monto a distribuir, el cual depende de:

Indicadores Formadores:

- Utilidad mes
- Utilidad Acumulada

Elementos formadores del Monto:

- Ingresos Totales en Moneda Total
- Gastos Totales en Moneda Total
- Fondo de Salario

Utilizando el Soporte de Excel para el procesamiento de la información numérica que se introduce se obtiene:

- Fondo del Estímulo
- Monto a Devengar
- Monto a Distribuir

A continuación se presenta una Tabla que refleja estos datos para los tres meses (Febrero, Marzo y Abril) que abarcan la simulación:

Indicador	Febrero		Marzo		Abril	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Utilidad Mes	11553	13012	6546	14804	5890	11022
Utilidad	23297	25384	29844	40188	37606	51210

Acumulada						
Fondo de Salario	26903	24847	26903	26207	26903	25623
Ingresos Totales	107319	110227	113838	117264	104735	114491
Gastos Totales	95766	97216	107292	102459	98845	104085
Monto a Distribuir	1080		4470.13		2594.89	

Tabla # 3: Indicadores generales para el cálculo del Monto de Estímulo. [Fuente: Elaboración propia].

La tabla muestra el Monto a Distribuir entre los trabajadores de la instalación en cada mes, se aprecia que como resultante del esfuerzo general se forma un monto mensual, el cual se distribuye entre el total de trabajadores según:

- el indicador condicionante de cada área
- el salario básico según tiempo real trabajado y
- el coeficiente de ajuste laboral

Seguidamente se muestra una tabla del comportamiento del indicador Condicionante actual y el propuesto para el área Objeto de Estudio en los meses que se analizan:

Indicador	Febrero		Marzo		Abril	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Percápita de Gastronomía	40.57	37.97	41.02	36.70	44.77	41.83
Costo por peso de Gastronomía	0.43	0.39	0.42	0.40	0.42	0.41

Tabla # 4 : Comportamiento del indicador Condicionante actual y el propuesto para el área Objeto de Estudio. [Fuente: Elaboración propia].

En los meses que se analizan el área objeto de estudio incumplió el per cápita de Gastronomía por tanto se invalida el pago por concepto de estímulo para todos los trabajadores del área de servicios Gastronómicos. (**Anexos 16, 17,18**) al observar los anexos antes mencionados se aprecia que aunque se cumpla el indicador condicionante todos los trabajadores del área se verían afectados por el CAL: 1.2, el cual no permite

diferenciar la participación individual de cada trabajador en el cumplimiento de sus funciones

El indicador Costo por peso para el área de Gastronomía muestra un comportamiento satisfactorio ya que en los tres meses que se analizan se cumplió dicho indicador, lo que posibilita correr el Sistema de pago por Resultados para esta área con dicho indicador como condicionante.

Posteriormente se realiza la simulación del Sistema de Pago con los indicadores rediseñados para el área de Servicios Gastronómicos. Para realizar una ilustración de dicha simulación se muestran en tablas los resultados tomando como ejemplo a los siguientes trabajadores del área objeto de estudio:

Nro.	Nombre del Trabajador	Salario Básico	Categoría Ocupacional
1	Osvaldo Pérez Román	\$255.00	Servicio
2	Yosvany Díaz González	\$255.00	Servicio
3	Yoan Pretel Juvier	\$255.00	Servicio
4	Olga Barrueta Damas	\$283.99	Obrero
5	Osvaldo Acosta Díaz	\$283.99	Obrero

Tabla # 5: Trabajadores escogidos para la simulación. [Fuente: Elaboración propia].

El número que tiene asignado cada trabajador será el que lo identifique en las tablas que se muestran a continuación en el análisis de cada mes.

Trabajador	Salario Devengado por tiempo real trabajado	CPL (Evaluación del Desempeño)	Monto para el Calculo	Coeficiente de Distribución (%)	Estímulo
1	\$255.00	0.86	\$219.3	0.06806	\$14.65
2	\$127.50	0.85	\$108.38	0.066806	\$7.24
3	\$311.19	0.86	\$267.62	0.066806	\$17.88
4	\$325.61	1	\$325.61	0.066806	\$21.76
5	\$325.61	1	\$325.61	0.066806	\$21.76

Tabla # 6: Resultados de la Simulación por el Sistema Propuesto para mes de Febrero. [Fuente: Elaboración propia].

Trabajador	Salario Devengado por tiempo real trabajado	CPL (Evaluación del Desempeño)	Monto para el Calculo	Coeficiente de Distribución (%)	Estímulo
1	\$255.00	0.89	\$226.95	0.2249908	\$56.72
2	\$255.00	0.88	\$224.40	0.2249908	\$56.08
3	\$311.19	0.86	\$267.62	0.2249908	\$66.88
4	\$325.71	0.97	\$315.94	0.2249908	\$78.96
5	\$325.71	1	\$325.71	0.2249908	\$81.40

Tabla # 7 : Resultados de la Simulación por el Sistema Propuesto para mes de Marzo. [Fuente: Elaboración propia].

Trabajador	Salario Devengado por tiempo real trabajado	CPL (Evaluación del Desempeño)	Monto para el Calculo	Coeficiente de Distribución (%)	Estímulo
1	\$255.00	0.93	\$237.15	0.145008	\$34.39
2	\$255.00	0.93	\$237.15	0.145008	\$34.39
3	\$311.19	0.90	\$280.07	0.145008	\$40.61
4	\$325.71	0.98	\$319.20	0.145008	\$46.29
5	\$325.71	0.96	\$312.68	0.145008	\$45.34

**Tabla # 8: Resultados de la Simulación por el Sistema Propuesto para mes de Abril.
[Fuente: Elaboración propia].**

Los **Anexos 19, 20, 21** reflejan el total de los trabajadores del área objeto de estudio por cada mes analizado y en ellos se visualiza cómo utilizando el **costo por peso** como indicador condicionante para el pago por resultados, los trabajadores de esta área entran al sistema, se refleja en cada tabla la diferenciación del monto del estímulo para cada trabajador según su aporte individual al desempeño.

De forma general con los indicadores Formadores del estímulo se obtiene un monto para cada mes que se analiza, a la hora de distribuirlo entre las áreas según los indicadores condicionantes de las mismas, se constató luego de analizada la Tabla 4, que para el área de Servicios gastronómicos se invalida el pago por resultados según el indicador Percápita por turista día, a continuación se resume el monto para dicha área según los indicadores actual y propuesto en los meses en análisis.

	Febrero (\$1080)		Marzo (\$4470.54)		Abril (\$2594.9)	
	Según Percápita por Turista día (Actual)	Según Costo por Peso (Propuesto)	Según Percápita por Turista día (Actual)	Según Costo por Peso (Propuesto)	Según Percápita por Turista día (Actual)	Según Costo por Peso (Propuesto)
Monto para el área de Servicios Gastronómicos	0	\$318.33	0	\$1216.31	0	\$706.64

Tabla # 9: Comportamiento del monto de estímulo para el área de Servicios Gastronómicos según sistemas actual y propuesto. [Fuente: Elaboración propia].

Como puede apreciarse en las Tablas anteriores es posible comprobar que el sistema de pago rediseñado logra aumentar el salario a devengar por cada trabajador, luego de realizada la simulación a partir de los datos obtenidos, para los trabajadores involucrados y comparar estos resultados con lo que habían cobrado en los meses analizados.

3.3: Conclusiones parciales del Capítulo 3

1. Fue rediseñado un sistema de pago por resultado para los trabajadores del área de Servicios Gastronómicos de la Villa Guajimico
2. La simulación del sistema de pago propuesto permite comprobar que es posible aplicarlo para los trabajadores abarcados logrando un incremento de los salarios a devengar.

Conclusiones:

Al término de la presente investigación se concluye que:

1. El modelo empleado como técnica de diagnóstico para las Gestión de RH y las Compensaciones, resultó ser el enfoque de la GRH más apropiado en términos generales.
2. El rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios gastronómicos garantiza que el trabajador con su labor influya en el resultado que se obtiene.
3. Los indicadores rediseñados garantizan la exactitud de los resultados obtenidos.
4. Con la simulación realizada se demuestra que se obtienen beneficios justos para los trabajadores, la Entidad y el Estado.
5. Con la Tabla comparativa de indicadores económicos de trabajo y salario se logran monitorear los mismos, permitiendo que no se deterioren y por ende obtener una relación positiva Costo-Beneficio.

Recomendaciones:

Tomando como base los resultados del trabajo así como las conclusiones definidas se propone:

1. Elevar la propuesta de Rediseño elaborada al Grupo Empresarial para su aprobación y posterior aplicación.
2. Aplicar la tabla de análisis de factibilidad Económica diseñada.
3. Implementar un Sistema de Auditorias de Recursos Humanos en la Entidad

Bibliografía:

- Alaya. (2005). Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
- Ángel. (2006). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
- Aquino J. A y otros. (2003). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Macchi.
- Beer. (1999). Gestión de los recursos humanos. Retrieved from
<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Beer. (2000). Gestión de los Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
- Byars Lioyd, L. y Rue, W. L. (2002). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Mosby.
- Cane, Sheila. (2000). *Cómo triunfar a través de las personas*. Colombia: Mc Graw- Hill.
- Castellano Castillo, C. (1998). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
- Colectivo de autores. (2000). *Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Gerente General*.
Barcelona: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Cuba. Grupo Empresarial Campismo Popular. (2009). *Manual de Normas y Procedimientos*. La Habana.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2007). *Resolución 21/2007. Evaluación del Desempeño*. La Habana.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006). *Resolución 28/2006. Calificación de perfil amplio e idoneidad demostrada*. La Habana.

- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2007). *Resolución 39/2007. Bases Generales de la Seguridad y Salud en el Trabajo*. La Habana.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2005). *Resolución 77/2005. Sistema Salarial del Grupo Empresarial Campismo Popular*. La Habana.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2008). *Resolución 9/2008. Reglamento General sobre formas y sistemas de Pago*. La Habana.
- Cuesta. (1999). Administración de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Cuesta Santos, Armando. (2002). *Gestión del Conocimiento*. La Habana.
- Cuesta, S. A. (1997). *Tecnología de los Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
- Chiavenato I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw – Hill.
- Chruden y Sherman. (2003). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Retrieved from www.monografias.com/trabajo/epistemología2/epistemología2.shtml.
- Davenport. (2002). Evaluación del desempeño. Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
- Harper & Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos. La gaceta de los negocios*. Madrid: s.n.
- Harper y Lynch. (2002). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Mauricio Parra Urdaneta. (2002). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from www.monografias.com/trabajo/todorov/todorov.shtml.
- Milkovich, George T, Boudreau, Jhon W. (2000). *Dirección y Administración de Recursos Humanos un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Ed. Addison Wesley.

Norma Cubana, 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de capital Humano- Implementación.
(2007). .

Norma Cubana, 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de capital Humano- Vocabulario.
(2007). .

Norma Cubana, 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de capital Humano-Requisitos. (n.d.). .
2007.

Reyes, P. A. (2002). *El análisis de puesto*. México: Nonega.

Souza, Silva. (2002). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.

Werther y Davis. (2005). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.

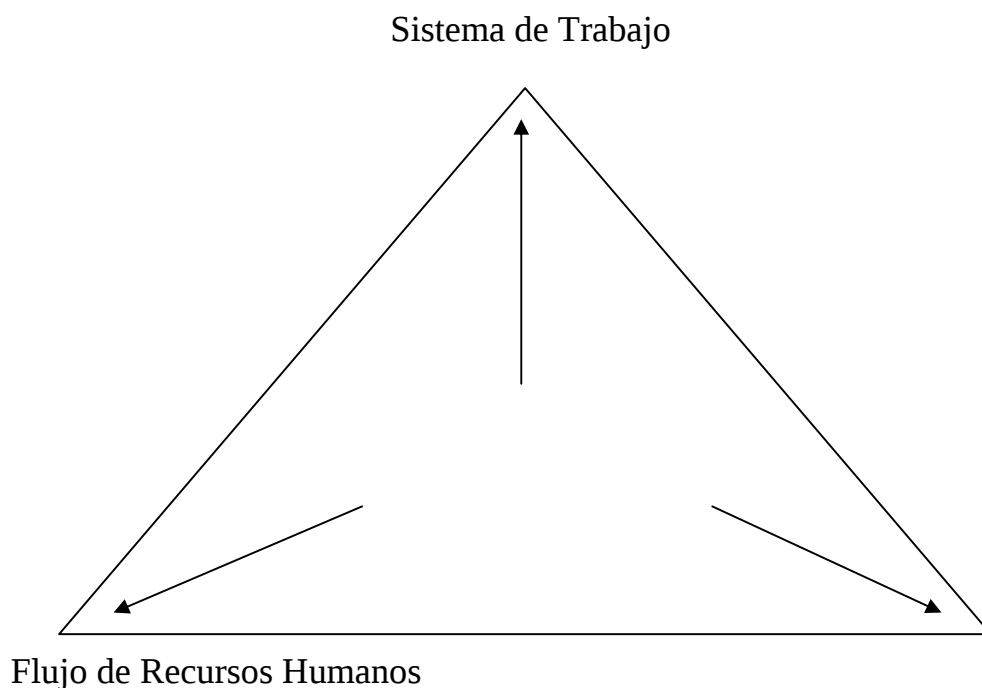
Werther, B. & Davis, K. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc
Graw – Hill.

Zayas. (1996). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.

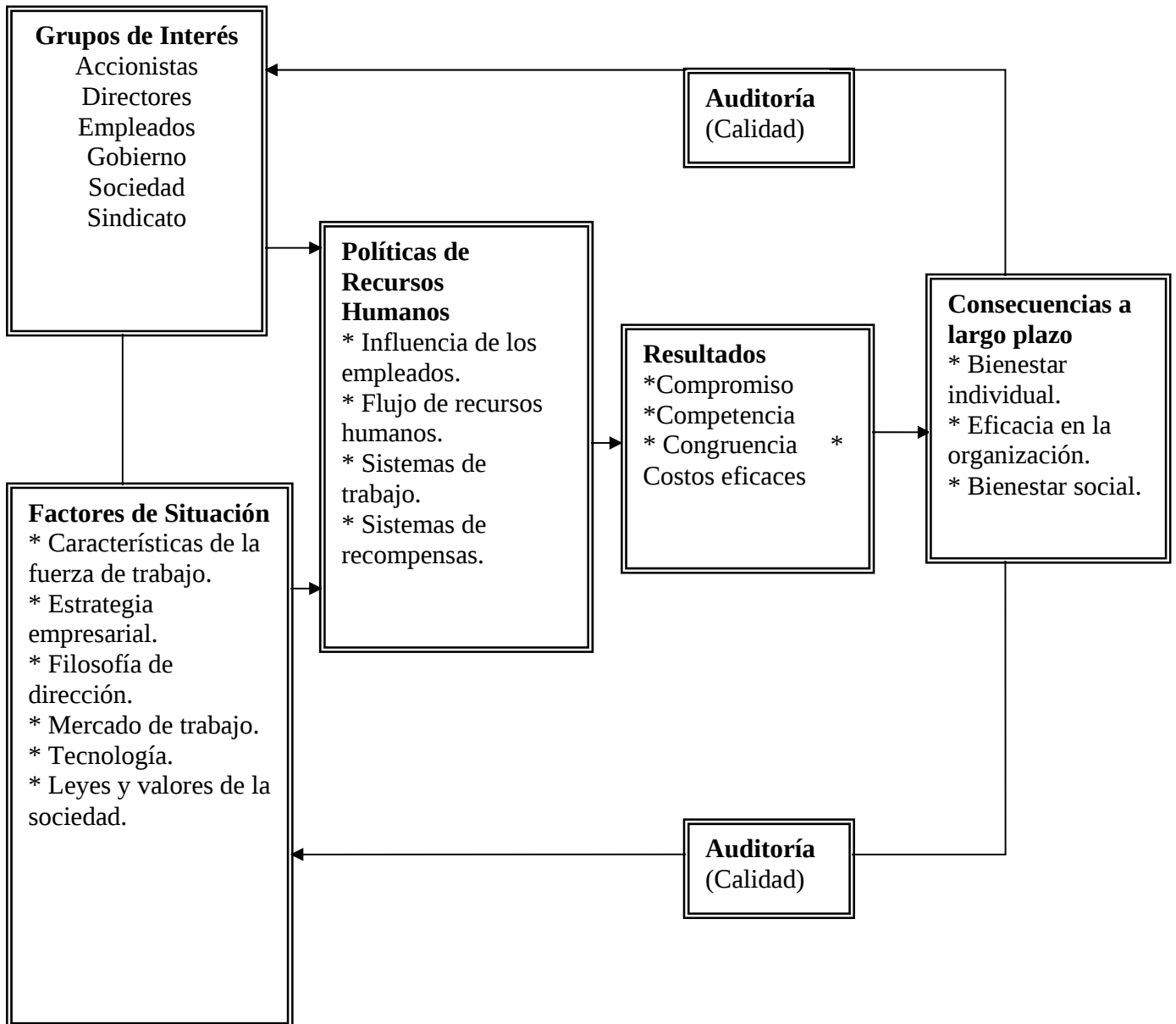
Zerilli , A. (2006). *Valoración del personal*. Bilbao: Editorial Deusto.

Anexos

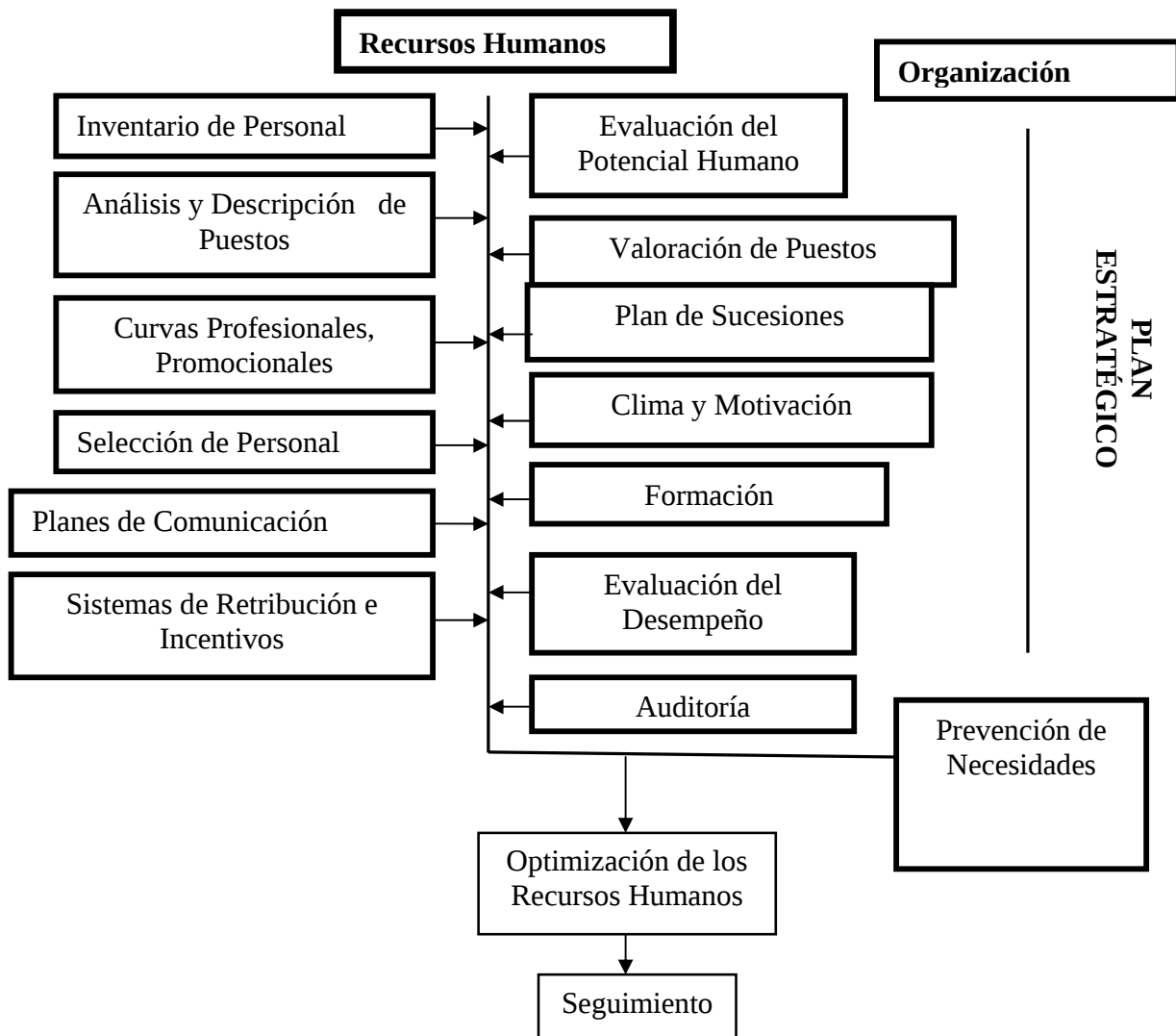
Anexo #1: Modelo de Beer y colaboradores/ Fuente (Cuesta, La Habana 1999)



Anexo #2: Mapa de la Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores modificado por Cuesta.



Anexo #3: Modelo de Harper y Lynch/ Fuente (Fleitas, La Habana 2002)

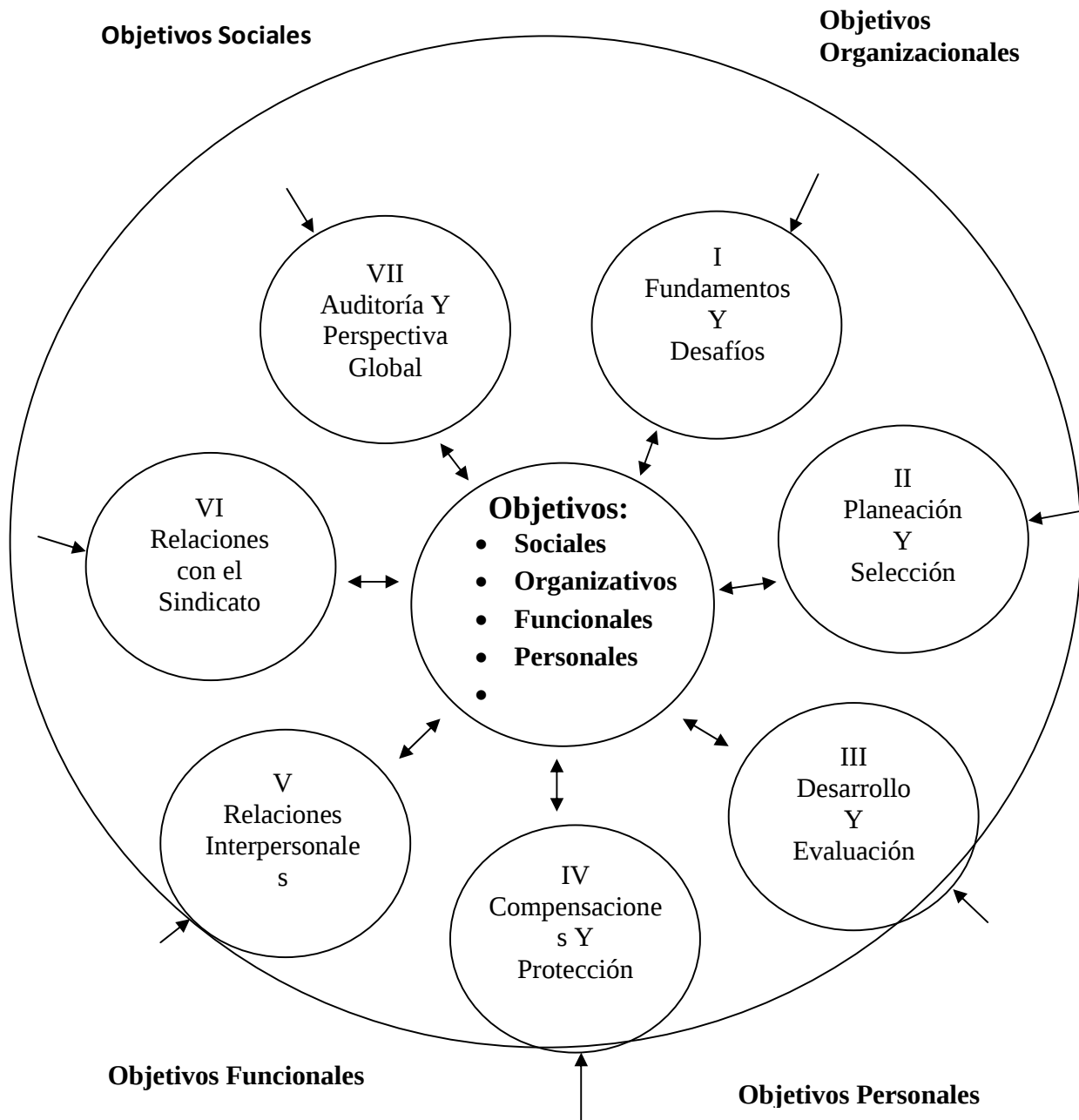


Anexo #4: Modelo de Werther y Davis/ Fuente (Cuesta: La Habana 2^{da} Edición)

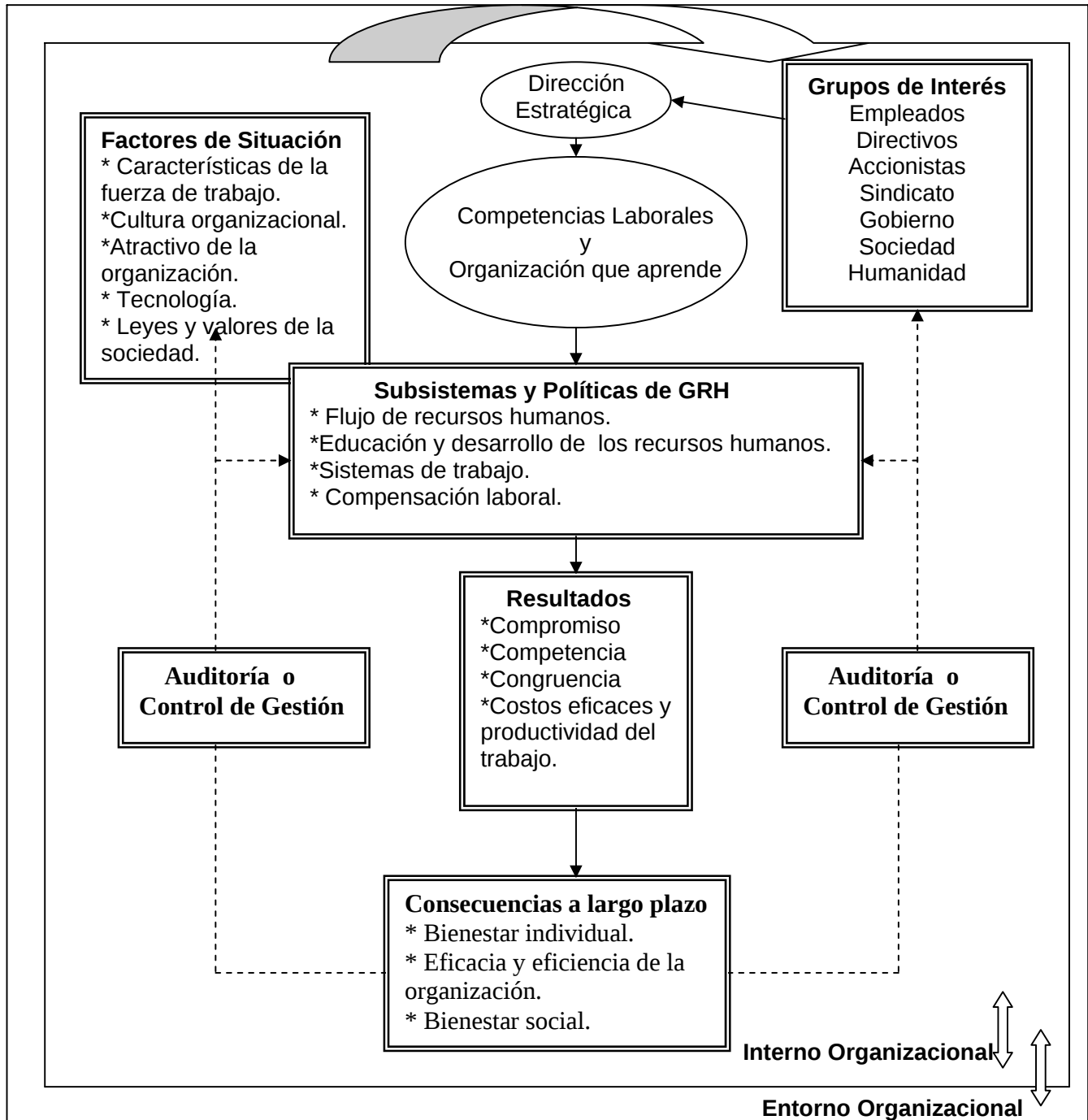
Legenda:

↔ Retroalimentación entre actividades y objetivos.

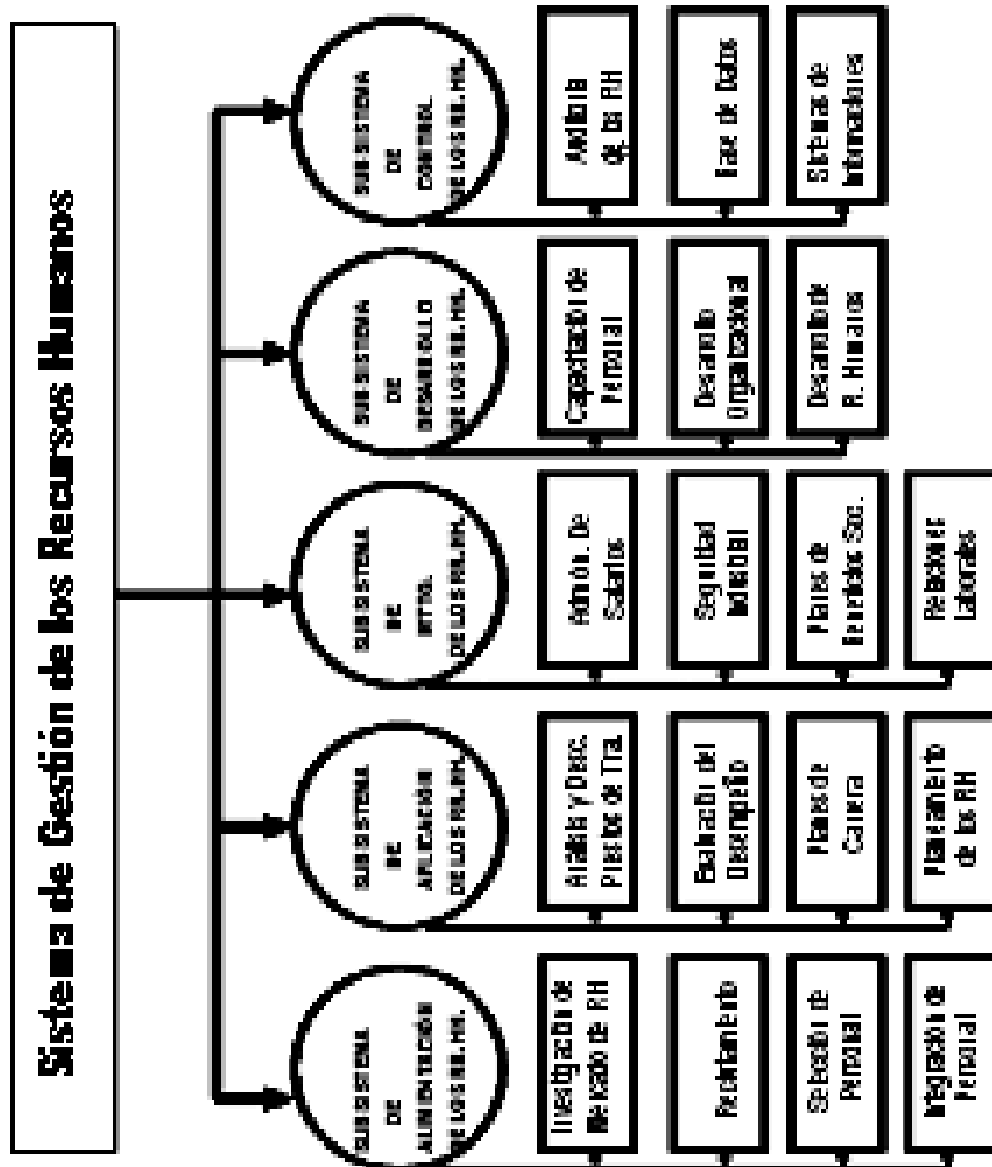
→ Desafíos a las actividades de administración de personas generado por el entorno.



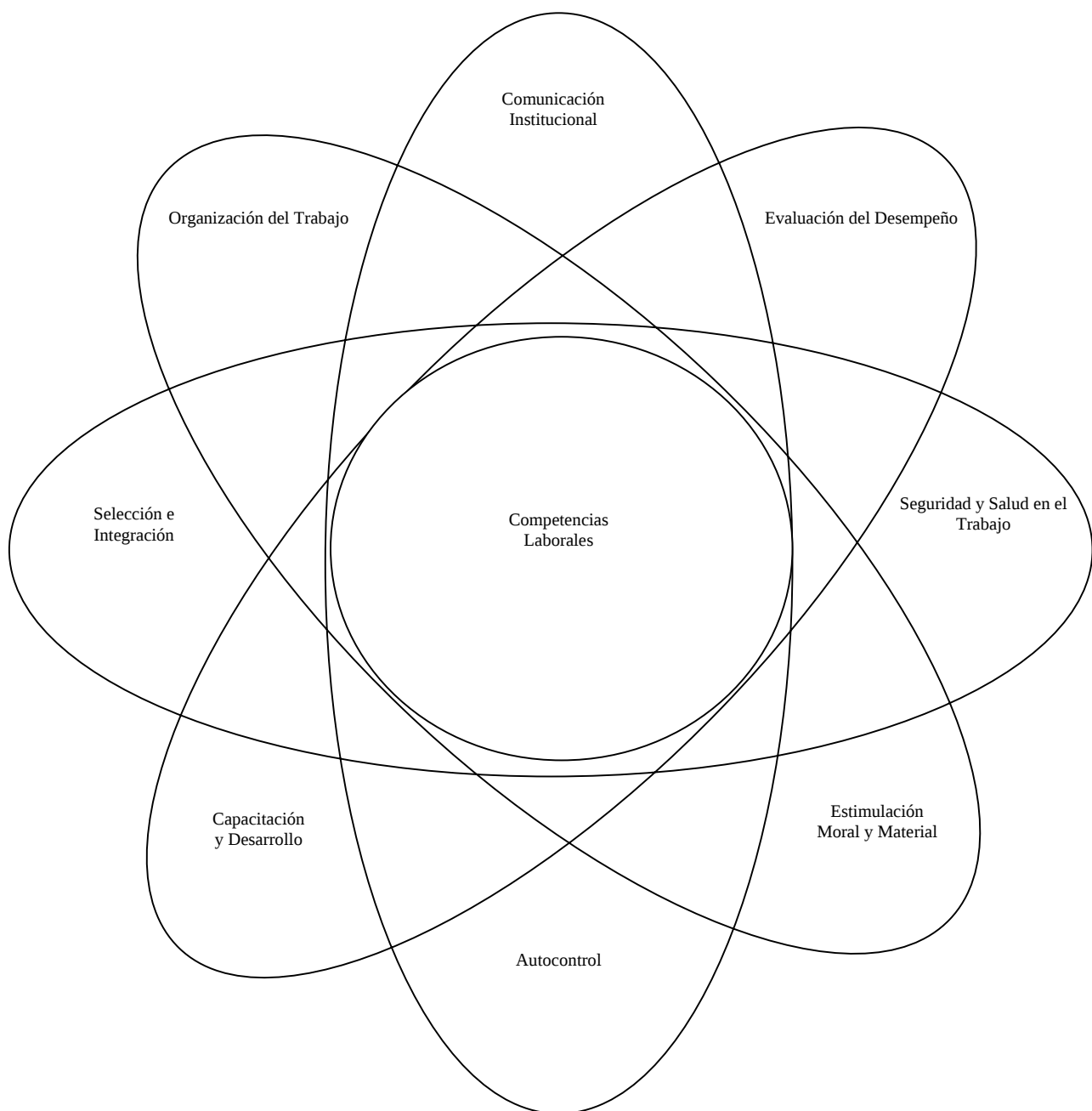
Anexo #5: Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) / Fuente (Cuesta, 2005).



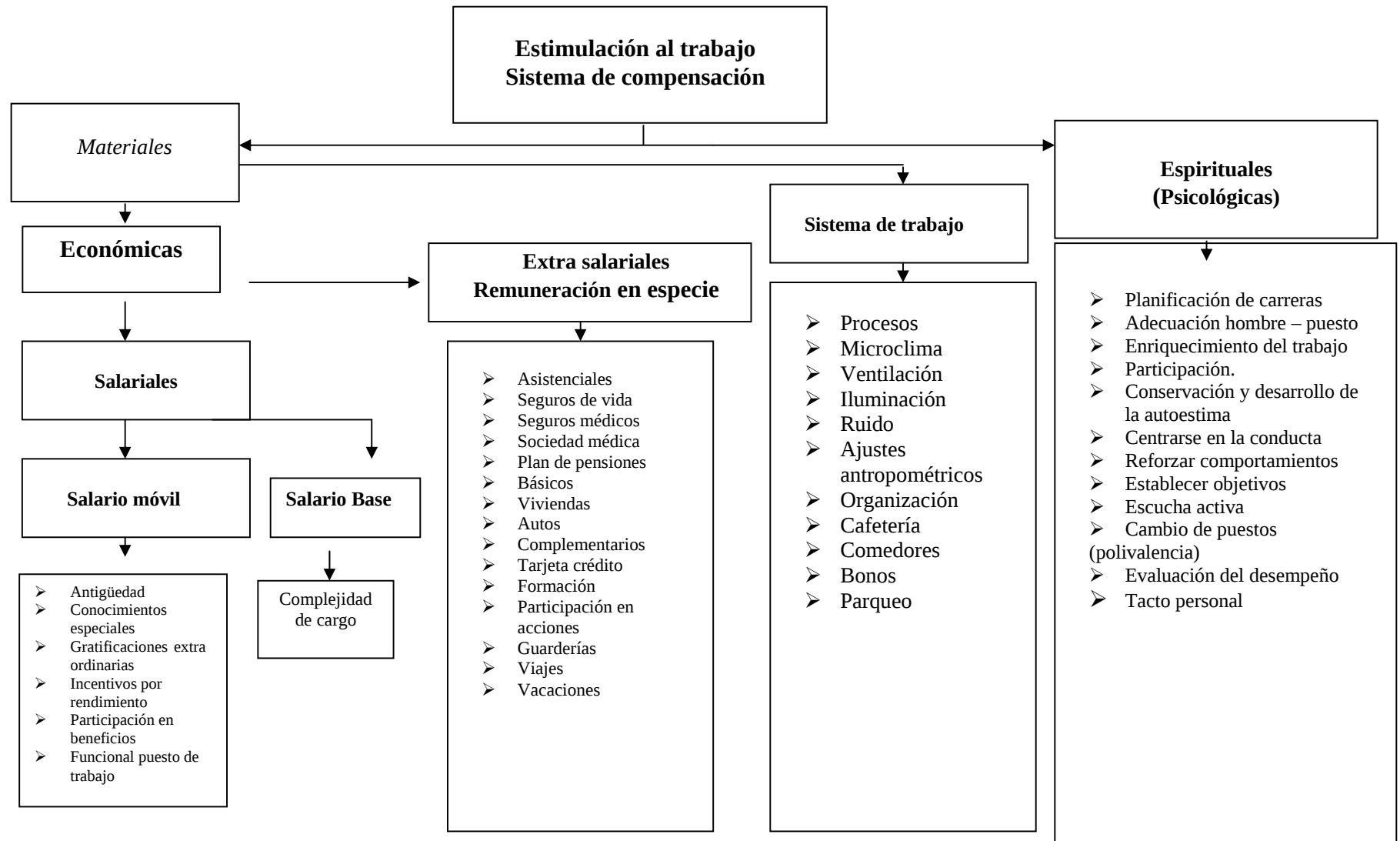
Anexo #6: Modelo Idalberto Chiavenato/ Fuente (Chiavenato: 2007)



**Anexo #7: Modelo cubano de GICH de Morales Cartaya (2007)/ Fuente (NC
3002:2007)**



Anexo #8: Sistema de Compensación/ Fuente (Varela, 2000)

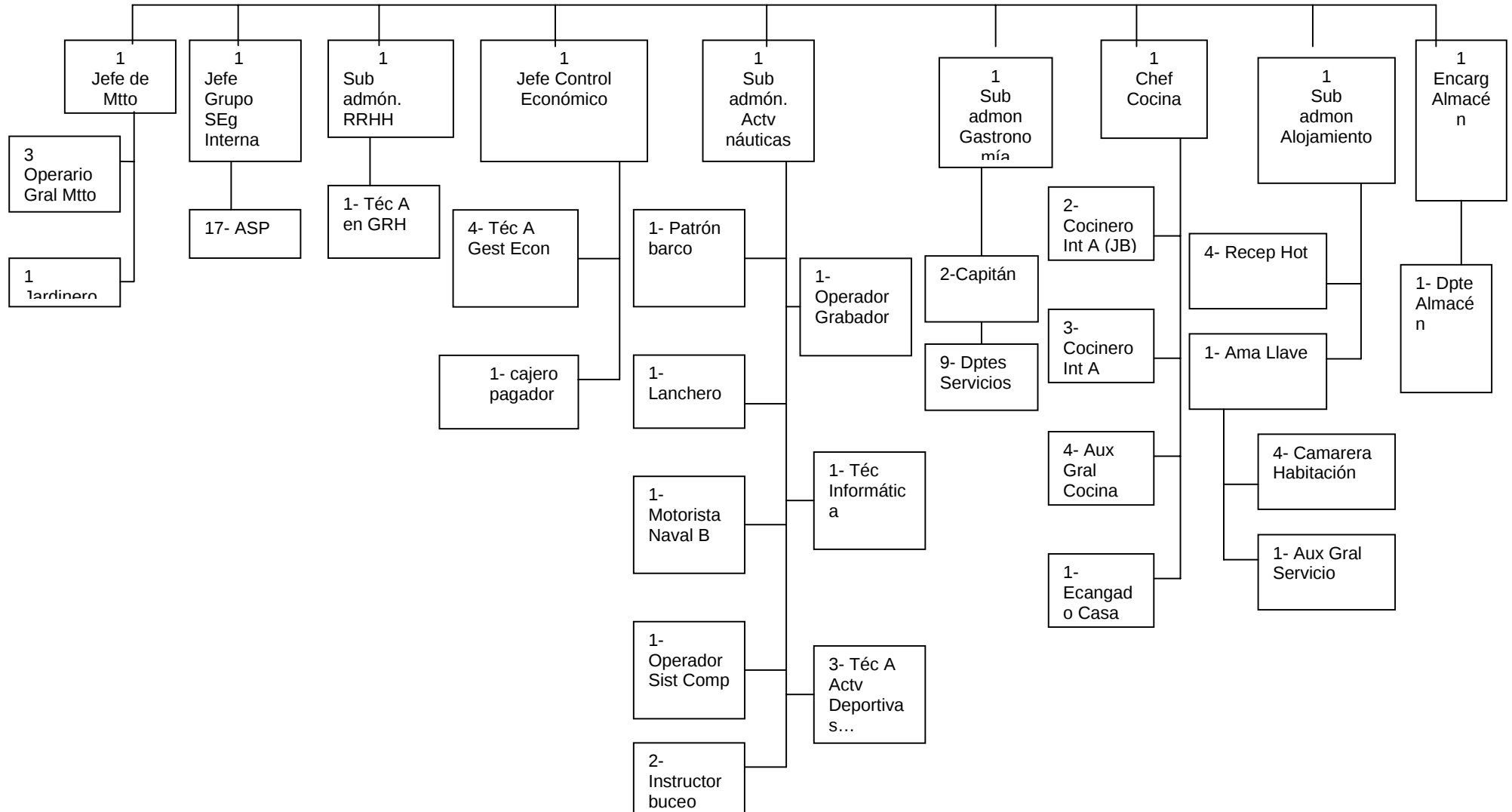
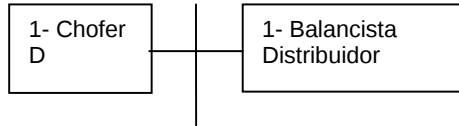


**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César A

**Administrador
General**

**Anexo #9: Estructura
Organizativa Fuente
(Elaboración
Propia)**



Anexo #10: Modelo de Evaluación Individual del Desempeño / Fuente (Procedimiento de ED/2007)

Nombre y Apellidos del Evaluado:

Área: Servicio

Cargo:

Indicadores Generales	Indicadores Específicos	Punt	MESES (Año 2009)					
			1	2	3	4	5	6
1-Recomendaciones Anteriores. (10 puntos)	1- Cumplimiento de las recomendaciones anteriores.	10						
2- Cumplimiento de Objetivos, tareas y funciones. (30 puntos)	1- Cumplimiento de las tareas diarias	5						
	2- Limpieza de áreas, medios y equipos	3						
	3- Organización y montaje de aparadores y gavetas	2						
	4-Actitud e interés por el cumplimiento de las tareas	5						
	5- Dominio de las funciones del cargo y profesionalidad en su desempeño	5						
	6- Realización de la documentación primaria con la calidad requerida, en tiempo y legible.	7						
	7-Realización de los inventarios mensuales y entrega de los mismos	3						
3- Calidad en el trabajo. (15 puntos)	1- Nivel de satisfacción del cliente	3						
	2- Cumplimiento de los parámetros de calidad	5						
	3- Presentación y decoración de la mesa Buffet, área y puesto de trabajo	2						
	4- Iniciativa, creatividad y rapidez en el cumplimiento del trabajo.	2						
4- Disciplina. (20 puntos)	1- asistencia y puntualidad	5						
	2- Aprovechamiento de la Jornada laboral	5						
	3- Discreción, amabilidad y cortesía en su trabajo.	3						
	4- Aspecto personal	4						
	5- Cooperación interpersonal	3						
5- Organización en el trabajo. (15 puntos)	1- Organización en el puesto de trabajo	5						
	2- Preservación y conservación de los bienes bajo	5						

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

	custodia y responsabilidad material							
	3- Velar por el consumo de los portadores energéticos	3						
	4- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud.	2						
6- capacitación . (10 puntos)	1- Autopreparación	3						
	2- Participación y resultados en las acciones y cursos de capacitación	5						
	3- asistencia y participación en la superación integral programada	2						
Total de puntos								
Categoría								
Firma del Evaluador								
Conformidad y Firma		Si						
		No						

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

Anexo #11: Modelo de Evaluación Individual del Desempeño / Fuente (Procedimiento de ED/2007)

Nombre y Apellidos del Evaluado:

Área: Cocina

Cargo:

Indicadores Generales	Indicadores Específicos	Punt.	MESES (Año 2009)					
			1	2	3	4	5	6
1-Recomendaciones Anteriores. (10 puntos)	1- Cumplimiento de las recomendaciones anteriores.	10						
2- Cumplimiento de Objetivos, tareas y funciones. (30 puntos)	1- Cumplimiento de las tareas diarias	7						
	2- Limpieza de áreas, medios y equipos.	10						
	3- Organización y montaje de la mesa en plaza	7						
	4- Realización de la documentación primaria con la calidad requerida, en tiempo y legible.	6						
3- Calidad en el trabajo. (20 puntos)	1- Cumplimiento de los parámetros de calidad exigidos por procedimientos según actividades	5						
	2-Iniciativa, creatividad y rapidez en el cumplimiento del trabajo.	5						
	3- Esmero en la cultura y preparación de los platos	10						
4- Disciplina. (15 puntos)	1- Asistencia y puntualidad	4						
	2- Aprovechamiento de la Jornada Laboral	5						
	3- Aspecto personal	2						
	4- Uso correcto del uniforme	2						
	5- Cooperación	2						
5- Organización en el trabajo. (15 puntos)	1- Organización del puesto de trabajo	3						
	2- Preservación y conservación de todos los bienes asignados	5						
	3- Cumplimiento de normas de seguridad y salud así como el uso y cuidado de los medios de protección personal	3						
	4- Velar por el consumo de los portadores energéticos	4						



**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

6- capacitación . (10 puntos)	1- Autopreparación	2						
	2- Participación y resultados en las acciones o cursos de capacitación	4						
	3- Asistencia y participación en la superación integral programada	4						
Total de puntos								
Categoría								
Firma del Evaluador								
		Conformidad y Firma	Si					
			No					



Anexo 12 Encuesta de satisfacción del personal Fuente: Beer 1999

ESTA ENCUESTA SE VALORARÁ CON UN GRADIENTE DE 1 A 5

EN EL QUE 1 CORRESPONDERÍA A “NADA DE ACUERDO” Y 5 “TOTALMENTE DE ACUERDO”.

ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Unidad 001 Rectorado; Apoyo a la Dirección y Gerencia

Nº	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
A) CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA. Agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, variedad del mismo, oportunidades para aprender, dificultad, cantidad, creatividad, posibilidades de éxito, autonomía, responsabilidad, participación en la toma de decisiones y en la propuestas de mejora, conocimiento de las tareas a realizar, y seguridad en el trabajo						
1	Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra					
2	Mi trabajo implica realizar tareas variadas					
3	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades					
4	Mi trabajo me exige ser creativo					
5	La dificultad del trabajo que llevo a cabo se corresponde con mis posibilidades					
6	En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto					
7	La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades					
8	En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo.					
9	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo					
10	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio					
11	Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio					
12	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo					
13	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral					
B) CONDICIONES DE TRABAJO. Incluye preguntas sobre horarios, descansos, características físicas del lugar, ventilación, temperatura, higiene y seguridad, y recursos materiales disponibles						
14	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo					
15	En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso					

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

16	Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente					
17	Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado					
18	Mi lugar de trabajo dispone siempre de una temperatura adecuada					
19	No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo					
20	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo					
C) SALARIO. Recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativa como equitativamente (comparación con otros)						
21	Estoy satisfecho con mi sueldo					
22	En este Servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo					
23	Conoce Ud. los principales objetivos del Pago por Resultados					
24	Considera Ud. que desde su puesto de trabajo incide en los indicadores del Pago por Resultados					
D) PROMOCIÓN. Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los trabajadores en su puesto						
25	Este trabajo permite una formación continua					
26	En este Servicio existen oportunidades de promoción					
E) RECONOCIMIENTO. Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto						
27	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás					
28	Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien					
29	En este Servicio cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas					
30	El puesto que desempeño me proporciona prestigio social ante la comunidad					
F) BENEFICIOS. Aporta datos sobre pensiones, seguro médico y vacaciones						
31	La pensión que percibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro					
32	Mi trabajo me ofrece un buen seguro médico					
33	En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones					
G) SUPERVISIÓN. Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los Responsables Funcionales, calidad de las relaciones humanas y administrativas, y comunicación entre mandos intermedios y el personal						
34	Mis responsables funcionales saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz					
35	Mis responsables funcionales están perfectamente formados para llevar a cabo su labor					
36	Los responsables funcionales del Servicio mantienen buenas relaciones					

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

	con el resto del personal					
37	Los responsables funcionales mantienen buenas relaciones con el resto de Servicios o unidades de la Universidad					
38	Entre los responsables funcionales y el personal existe una comunicación fluida					
H) COMPAÑEROS. Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación						
39	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia					
40	Entre los compañeros hay apoyo y ayuda					
41	Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros trabajo					
42	Entre el personal existe una comunicación fluida					
I) EMPRESA y DIRECCIÓN. . Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión						
43	Los salarios que se cobran en la Universidad son adecuados para los distintos puestos					
44	Cumplimos un papel importante para el buen funcionamiento de la Universidad					
45	Nos adaptamos eficazmente a todo tipo de cambios					
46	Conocemos el Plan Estratégico Institucional así como los valores, misión y política de la Universidad					

Anexo #13: Resultados de la encuesta de Satisfacción Personal

Nº	Ítems	Valoración				
		1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
A) CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA. Agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, variedad del mismo, oportunidades para aprender, dificultad, cantidad, creatividad, posibilidades de éxito, autonomía, responsabilidad, participación en la toma de decisiones y en la propuestas de mejora, conocimiento de las tareas a realizar, y seguridad en el trabajo						
1	Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra					96
2	Mi trabajo implica realizar tareas variadas					100
3	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades			69		
4	Mi trabajo me exige ser creativo					91
5	La dificultad del trabajo que llevo a cabo se corresponde con mis posibilidades					87
6	En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto		87			
7	La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades					91
8	En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo.		82			
9	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo					96
10	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio		64			
11	Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio				82	
12	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo					100
13	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral			64		
B) CONDICIONES DE TRABAJO. Incluye preguntas sobre horarios, descansos, características físicas del lugar, ventilación, temperatura, higiene y seguridad, y recursos materiales disponibles						
14	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo					91
15	En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso					96

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

16	Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente					96
17	Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado					87
18	Mi lugar de trabajo dispone siempre de una temperatura adecuada			69		
19	No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo					96
20	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo					96
C) SALARIO. Recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativa como equitativamente (comparación con otros)						
21	Estoy satisfecho con mi sueldo	96				
22	En este Servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo	100				
23	Conoce Ud. los principales objetivos del Pago por Resultados			69		
24	Considera Ud. que desde su puesto de trabajo incide en los indicadores del Pago por Resultados		96			
D) PROMOCIÓN. Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los trabajadores en su puesto						
25	Este trabajo permite una formación continua					82
26	En este Servicio existen oportunidades de promoción			73		
E) RECONOCIMIENTO. Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto						
27	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás			78		
28	Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien	96				
29	En este Servicio cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas					100
30	El puesto que desempeño me proporciona prestigio social ante la comunidad					100
F) BENEFICIOS. Aporta datos sobre pensiones, seguro médico y vacaciones						
31	La pensión que percibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro			87		
32	Mi trabajo me ofrece un buen seguro médico				91	
33	En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones					96
G) SUPERVISIÓN. Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los Responsables Funcionales, calidad de las relaciones humanas y administrativas, y comunicación entre mandos intermedios y el personal						
34	Mis responsables funcionales saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz					96
35	Mis responsables funcionales están perfectamente formados para llevar a cabo su labor					96
36	Los responsables funcionales del Servicio mantienen buenas relaciones					96

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

	con el resto del personal					
37	Los responsables funcionales mantienen buenas relaciones con el resto de Servicios o unidades de la Universidad					91
38	Entre los responsables funcionales y el personal existe una comunicación fluida					87
H) COMPAÑEROS. Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación						
39	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia	91				
40	Entre los compañeros hay apoyo y ayuda			69		
41	Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros trabajo				82	
42	Entre el personal existe una comunicación fluida				91	
I) EMPRESA y DIRECCIÓN. . Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión						
43	Los salarios que se cobran en la Universidad son adecuados para los distintos puestos		87			
44	Cumplimos un papel importante para el buen funcionamiento de la Universidad				96	
45	Nos adaptamos eficazmente a todo tipo de cambios		87			
46	Conocemos el Plan Estratégico Institucional así como los valores, misión y política de la Universidad			64		

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

Anexo #14: Coeficiente de Ajuste laboral / Fuente (Elaboración Propia)

Microsoft Excel - Cierre Febrero 2009.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

 70% Arial 10 

 Responder con cambios... Terminar revisión...

J111 =H111*I93

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L																																																																																																																																																																								
87	Trabajadores Directos a los Servicios																																																																																																																																																																																			
88																																																																																																																																																																																				
89	Distribución por Áreas																																																																																																																																																																																			
90	Personal de Gastronomía																																																																																																																																																																																			
91																																																																																																																																																																																				
92																																																																																																																																																																																				
93	<table><thead><tr><th>Nombre y Apellidos</th><th>Cargo</th><th>Salario Devengado</th><th>CAL</th><th>Monto de Cálculo</th><th>CDSr</th><th>Estimulación</th></tr></thead><tbody><tr><td>Pablo Milian Delgado</td><td>Cheff de Cocina</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Adrian González Caldenas</td><td>Cocinero B (JB)</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Caridad Díaz Silveira</td><td>Cocinero B (JB)</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Olcides Armas Morales</td><td>Cocinero B</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Olga Barrueta Damas</td><td>Cocinero B</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Osvaldo Acosta Díaz</td><td>Cocinero B</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Amaury Hidalgo Urquiza</td><td>Auxiliar General de Cocina</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Michel Fleites Nápoles</td><td>Auxiliar General de Cocina</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Biesel Castillo Orozco</td><td>Auxiliar General de Cocina</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Edelvis Nodal Fernández</td><td>Auxiliar General de Cocina</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Yolexis Hernández Najarro</td><td>Encargado de Casa de Visita</td><td>0,00</td><td>1,2</td><td>0,00</td><td>0,500000</td><td>0,00</td></tr><tr><td>Ramón Aranzola Sánchez</td><td>Capitán de Servicios Gastronómicos</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Luís E Barrisontes Ruiz</td><td>Capitán de Servicios Gastronómicos</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Feliberto Toledo Morales</td><td>Dependiente de Servicios Gastronómico</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Yunet Capote Padilla</td><td>Dependiente de Servicios Gastronómico</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Osvaldo Pérez Roman</td><td>Dependiente de Servicios Gastronómico</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Yosvany Díaz González</td><td>Dependiente de Servicios Gastronómico</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Lidia Suarez Torriente</td><td>Dependiente de Servicios Gastronómico</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Yoan Pretel Juvier</td><td>Dependiente de Servicios Gastronómico</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Milton Gallardo Gómez</td><td>Dependiente de Servicios Gastronómico</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Roberto González Moya</td><td>Dependiente de Servicios Gastronómico</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td>Rene Oropesa Mesa</td><td>Dependiente de Servicios Gastronómico</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr><tr><td colspan="2">Total de trabajadores</td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td><td></td><td>0,00</td></tr></tbody></table>												Nombre y Apellidos	Cargo	Salario Devengado	CAL	Monto de Cálculo	CDSr	Estimulación	Pablo Milian Delgado	Cheff de Cocina	0,00		0,00		0,00	Adrian González Caldenas	Cocinero B (JB)	0,00		0,00		0,00	Caridad Díaz Silveira	Cocinero B (JB)	0,00		0,00		0,00	Olcides Armas Morales	Cocinero B	0,00		0,00		0,00	Olga Barrueta Damas	Cocinero B	0,00		0,00		0,00	Osvaldo Acosta Díaz	Cocinero B	0,00		0,00		0,00	Amaury Hidalgo Urquiza	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00	Michel Fleites Nápoles	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00	Biesel Castillo Orozco	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00	Edelvis Nodal Fernández	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00	Yolexis Hernández Najarro	Encargado de Casa de Visita	0,00	1,2	0,00	0,500000	0,00	Ramón Aranzola Sánchez	Capitán de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00		0,00	Luís E Barrisontes Ruiz	Capitán de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00		0,00	Feliberto Toledo Morales	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	Yunet Capote Padilla	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	Osvaldo Pérez Roman	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	Yosvany Díaz González	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	Lidia Suarez Torriente	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	Yoan Pretel Juvier	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	Milton Gallardo Gómez	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	Roberto González Moya	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	Rene Oropesa Mesa	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	Total de trabajadores		0,00		0,00		0,00
Nombre y Apellidos	Cargo	Salario Devengado	CAL	Monto de Cálculo	CDSr	Estimulación																																																																																																																																																																														
Pablo Milian Delgado	Cheff de Cocina	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Adrian González Caldenas	Cocinero B (JB)	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Caridad Díaz Silveira	Cocinero B (JB)	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Olcides Armas Morales	Cocinero B	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Olga Barrueta Damas	Cocinero B	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Osvaldo Acosta Díaz	Cocinero B	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Amaury Hidalgo Urquiza	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Michel Fleites Nápoles	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Biesel Castillo Orozco	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Edelvis Nodal Fernández	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Yolexis Hernández Najarro	Encargado de Casa de Visita	0,00	1,2	0,00	0,500000	0,00																																																																																																																																																																														
Ramón Aranzola Sánchez	Capitán de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Luís E Barrisontes Ruiz	Capitán de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Feliberto Toledo Morales	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Yunet Capote Padilla	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Osvaldo Pérez Roman	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Yosvany Díaz González	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Lidia Suarez Torriente	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Yoan Pretel Juvier	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Milton Gallardo Gómez	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Roberto González Moya	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Rene Oropesa Mesa	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														
Total de trabajadores		0,00		0,00		0,00																																																																																																																																																																														

Hoja1 / Hoja2 / Hoja3

Listo

NUM DESP

Anexo #15: Análisis de factibilidad Económica / Fuente (Elaboración Propia)

Microsoft Excel - SOFT GUAJIMICO Cierre Marzo09.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

100% Arial 10

Responder con cambios... Terminar revisión...

F12 =F11/F8

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2										
3	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA DEL PAGO									
4										
5	Comportamiento de los Indicadores económicos y de recursos humanos al incluir la estimulación									
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										

1. EInd. 2. Proced 3. Sal xTrab. 4. Análisis Económico-RH /

Listo NUM DESP

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

Anexo #16: Sistema de Pago por Percápita y CAL (Febrero) / Fuente (Elaboración Propia)

Microsoft Excel - Cierre Febrero 2009.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

70% Arial 10

J111 =H111*193

Trabajadores Directos a los Servicios							
Distribución por Áreas							
Personal de Gastronomía							
Nombre y Apellidos	Cargo	Salario Devengado	CAL	Monto de Cálculo	CDSr	Estimulación	
Pablo Milian Delgado	Cheff de Cocina	0,00	1,2	0,00	0,500000	0,00	
Adrian González Caldenas	Cocinero B (JB)	0,00		0,00		0,00	
Caridad Díaz Silveira	Cocinero B (JB)	0,00		0,00		0,00	
Olcides Armas Morales	Cocinero B	0,00		0,00		0,00	
Olga Barrueta Damas	Cocinero B	0,00		0,00		0,00	
Osvaldo Acosta Díaz	Cocinero B	0,00		0,00		0,00	
Amaury Hidalgo Urquiza	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00	
Michel Fleites Nápoles	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00	
Biesel Castillo Orozco	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00	
Edelvis Nodal Fernández	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00	
Yolexis Hernández Najarro	Encargado de Casa de Visita	0,00		0,00		0,00	
Ramón Aranzola Sánchez	Capitán de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00		0,00	
Luís E Barrisontes Ruiz	Capitán de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00		0,00	
Felberto Toledo Morales	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	
Yunet Capote Padilla	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	
Osvaldo Pérez Roman	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	
Yosvany Díaz González	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	
Lidia Suarez Torriente	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	
Yoan Pretel Juvier	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	
Milton Gallardo Gómez	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00		0,00		0,00	
Roberto González Moya	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00	0,00	0,00			
Rene Oropesa Mesa	Dependiente de Servicios Gastronómico	0,00	0,00	0,00			
Total de trabajadores		0,00		0,00		0,00	

Hoja1 / Hoja2 / Hoja3

Listo

NUM DESP

Anexo #17: Sistema de Pago por Percápita y CAL (Marzo) / Fuente (Elaboración Propia)

Microsoft Excel - Cierre Marzo 2009.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

70% Arial 10

Responder con cambios... Terminar revisión...

H98 fx 0

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
87	Trabajadores Directos a los Servicios									
88										
89	Distribución por Áreas									
90	Personal de Gastronomía									
91										
92										
93										
94										
95										
96										
97										
98										
99										
100										
101										
102										
103										
104										
105										
106										
107										
108										
109										
110										
111										
112										
113										
114										
115										

Hoja1 Hoja2 Hoja3

NUM DESP

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

Anexo #18: Sistema de Pago por Percápita y CAL (Abril) / Fuente (Elaboración Propia)

Microsoft Excel - Cierre Abril 2009.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

70% Arial 12

Responder con cambios... Terminar revisión...

D17 Osmel Morales Quintana

Distribución por Áreas							
Personal de Gastronomía							
Nombre y Apellidos	Cargo	Salario Devengado	CAL	Monto de Cálculo	CDSr	Estimulac	
Pablo Milian Delgado	Cheff de Cocina	0,00	1,2	0,00	0,500000		
Adrian González Caldenas	Cocinero B (JB)	0,00		0,00			
Caridad Díaz Silveira	Cocinero B (JB)	0,00		0,00			
Olcides Armas Morales	Cocinero B	0,00		0,00			
Olga Barrueta Damas	Cocinero B	0,00		0,00			
Osvaldo Acosta Díaz	Cocinero B	0,00		0,00			
Amaury Hidalgo Urquiza	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00			
Michel Fleites Nápoles	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00			
Biesel Castillo Orozco	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00			
Edelvis Nodal Fernández	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00			
Yolexis Hernández Najarro	Encargado de Casa de Visita	0,00		0,00			
Ramón Aranzola Sánchez	Capitán de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00			
Luies E Barrisontes Ruíz	Capitán de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00			
Felberto Toledo Morales	Dependiente de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00			
Yunet Capote Padilla	Dependiente de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00			
Osvaldo Pérez Roman	Dependiente de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00			
Yosvany Díaz González	Dependiente de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00			
Lidia Suarez Toriente	Dependiente de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00			
Yoan Pretel Juvier	Dependiente de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00			
Milton Gallardo Gómez	Dependiente de Servicios Gastronómicos	0,00		0,00			
Roberto González Moya	Dependiente de Servicios Gastronómicos	0,00	0,00				
Rene Oropesa Mesa	Dependiente de Servicios Gastronómicos	0,00	0,00				
Total de trabajadores		0,00		0,00		0,00	
Personal de Recreación							

Hoja1 / Hoja2 / Hoja3 /

Listo

NUM DESP

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

**Anexo #19: Sistema de Pago por Costo por Peso y ED (Febrero) / Fuente
(Elaboración Propia)**

Microsoft Excel - SOFT GUAJIMICO Cierre Febrero09.xls

ArchivoEdiciónVerInsertarFormatoHerramientasDatosVentana ?Escriba una pregunta

<

Anexo #20: Sistema de Pago por Costo por Peso y ED (Marzo) / Fuente (Elaboración Propia)

Microsoft Excel - SOFT GUAJIMICO Cierre Marzo09.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ? Escribe una pregunta

Σ 70% Arial 10 N X

H107 fx 240

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Personal de Gastronomía											
			Nombre y Apellidos	Cargo	Salario Devengado	CPL	Monto de Cálculo	CDSr	Estimulación		
			Asiel Toledo	Adiestrado	263,12	1	263,12				65,76
			Adrian González Caldenas	Cocinero B (JB)	361,27	1	361,27				90,28
			Caridad Díaz Silveira	Cocinero B (JB)	295,17	0,96	283,36				70,81
			Olcides Armas Morales	Cocinero B	325,71	1	325,71				81,40
			Olga Barrueta Damas	Cocinero B	325,71	0,97	315,94				78,96
			Osvaldo Acosta Díaz	Cocinero B	325,71	1	325,71				81,40
			Amaury Hidalgo Urquiza	Auxiliar General de Cocina	268,87	1	268,87				67,19
				Auxiliar General de Cocina			0,00				0,00
			Biesel Castillo Orozco	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00				0,00
			Edelvis Nodal Fernández	Auxiliar General de Cocina	268,87	1	268,87				67,19
			Yolexis Hernández Najarro	Encargado de Casa de Visita	240,00	1	240,00	0,243908			59,98
			Ramón Aranzola Sánchez	Capitán de Servicios Gastronómicos	260,00	0,85	221,00				55,23
			Luis E Barrisontes Ruiz	Capitán de Servicios Gastronómicos	130,00	0,86	111,80				27,94
			Felberto Toledo Morales	Dependiente de Servicios Gastronómicos	127,50	0,95	121,13				30,27
			Yunet Capote Padilla	Dependiente de Servicios Gastronómicos	222,89	0,9	200,60				50,13
			Osvaldo Pérez Roman	Dependiente de Servicios Gastronómicos	255,00	0,89	226,95				56,72
			Yosvany Díaz González	Dependiente de Servicios Gastronómicos	255,00	0,88	224,40				56,08
			Lidia Suarez Torriente	Dependiente de Servicios Gastronómicos	127,50	0,85	108,38				27,08
			Yoan Pretel Juvier	Dependiente de Servicios Gastronómicos	311,19	0,86	267,62				66,88
			Milton Gallardo Gómez	Dependiente de Servicios Gastronómicos	311,19	0,87	270,74				67,66
			Roberto González Moya	Dependiente de Servicios Gastronómicos	255,00	0,86	219,30				54,80
			Rene Oropesa Mesa	Dependiente de Servicios Gastronómicos	255,00	0,95	242,25				60,54
			Total de trabajadores		1992,77		4867,01				1216,31
Personal de Recreación											
			Nombre y Apellidos	Cargo	Salario	CPL	Monto de	CDSr	Estimulación		
			1. Eind.	2. Proced	3. Sal x Trab.	4. Análisis Económico-RH					

Listo NUM DESP

**Rediseño del Sistema de Pago para el área de Servicios Gastronómicos
de la Villa Guajimico**

Autor: Ramón César Aranzola Sánchez

Anexo #21: Sistema de Pago por Costo por Peso y ED (Abril) / Fuente (Elaboración Propia)

Microsoft Excel - SOFT GUAJIMICO Cierre Abril 09.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

70% Arial 10

Responder con cambios... Terminar revisión...

A102

Personal de Gastronomía						
Nombre y Apellidos	Cargo	Salario Devengado	CPL	Monto de Cálculo	CDSr	Estimulación
Asiel Toledo	Adiestrado	263,12	1	263,12		38,15
Adrian González Caldena	Cocinero B (JB)	361,27	1	361,27		52,39
Caridad Díaz Silveira	Cocinero B (JB)	295,17	0,95	280,41		40,66
Olcides Armas Morales	Cocinero B	325,71	1	325,71		47,23
Olga Barrueta Damas	Cocinero B	325,71	0,98	319,20		46,29
Osvaldo Acosta Díaz	Cocinero B	325,71	0,96	312,68		45,34
Amaury Hidalgo Urquiza	Auxiliar General de Cocina	268,87	0,91	244,67		35,48
	Auxiliar General de Cocina			0,00		0,00
Biesel Castillo Orozco	Auxiliar General de Cocina	0,00		0,00		0,00
Edelvis Nodal Fernández	Auxiliar General de Cocina	268,87	1	268,87		38,99
Yolexis Hernández Najera	Encargado de Casa de Visita	240,00	1	240,00	0,145008	34,80
Ramón Aranzola Sánchez	Capitán de Servicios Gastronómicos	260,00	0,85	221,00		32,05
Luis E Barrisontes Ruiz	Capitán de Servicios Gastronómicos	130,00	0,86	111,80		16,21
Felberto Toledo Morales	Dependiente de Servicios Gastronómicos	127,50	0,95	121,13		17,56
Yunet Capote Padilla	Dependiente de Servicios Gastronómicos	222,89	0,9	200,60		29,09
Osvaldo Pérez Roman	Dependiente de Servicios Gastronómicos	255,00	0,93	237,15		34,39
Yosvany Díaz González	Dependiente de Servicios Gastronómicos	255,00	0,93	237,15		34,39
Lidia Suarez Torriente	Dependiente de Servicios Gastronómicos	127,50	0,91	116,03		16,82
Yoan Pretel Juvier	Dependiente de Servicios Gastronómicos	311,19	0,9	280,07		40,61
Milton Gallardo Gómez	Dependiente de Servicios Gastronómicos	311,19	0,87	270,74		39,26
Roberto González Moya	Dependiente de Servicios Gastronómicos	255,00	0,86	219,30		31,80
Rene Oropesa Mesa	Dependiente de Servicios Gastronómicos	255,00	0,95	242,25		35,13
Total de trabajadores		1992,77		4873,14		706,64
Personal de Recreación						
Nombre y Apellidos	Cargo	Salario	CPL	Monto de	CDSr	Estimulación
1. Elnd.	2. Proce	3. Sal xTrab.	4. Análisis Económico-RH			

1. Elnd. 2. Proce 3. Sal xTrab. 4. Análisis Económico-RH

Listo

Suma=684,6929041

NUM DESP