



República de Cuba.

Facultad de Ingeniería Industrial.

Título: Propuesta de un procedimiento para mejorar y perfeccionar la organización del trabajo en un lote cañero fortalecido de la UBPC Viet Nant.

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

AUTOR: Téc. Antonio Fernández Limas.

TUTOR: Lic. Gustavo Fernández Machado.

ASESOR: MSc. Alexis Montano Morejón.

**Ciudad de Cienfuegos. Cuba.
Año: 2009.**

PENSAMIENTO.

Y debemos saber tener un concepto digno del trabajo. Todo nuestro honor y toda nuestra vergüenza deben sumarse para levantar el valor del trabajo, la importancia del trabajo, para tomar conciencia de la importancia de trabajo. Y trabajar, consagrarse al trabajo; trabajar lo que establecen las leyes, lo que está establecido; aprovechar la jornada y erradicar indisciplinas... **Fidel, 2 de diciembre de 1986¹.**

¹ Periódico Granma, Edición única. Año 49/ Número 274. Miércoles 18 de noviembre del 2009.
Pág. 1

AGRADECIMIENTOS.

A la revolución y a su máximo líder Fidel, por permitirnos estudiar y superarnos como ingenieros industriales.

A mi asesor, el MSc Alexis Montano Morejón, por su apoyo constante y sus excelentes atenciones dirigidas al desarrollo de la investigación.

A mi familia y mi esposa, por la confianza depositada en mí y por los esfuerzos encaminados a la culminación de este proyecto.

A mi amigo Omar Álvarez Moure por su valiosa ayuda.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a una persona muy especial, a la cual quiero y admiro mucho; un ser maravilloso que ha sabido guiarme por el mejor de los caminos y se ha esforzado sin límites para hacer realidad mis sueños.

Alguien que siempre ha confiado en mí y a quien nunca defraudaré: **MI MADRE.**

A quien con palabras y ejemplo me ha ayudado y guiado por los mejores caminos: **MI PADRE.**

A mis **HIJOS**, por ser los máximos inspiradores, y la felicidad de mi vida.

A todos los profesores que contribuyeron al desarrollo y a la exitosa realización de este proyecto, en especial a la revolución que, guiada por Fidel, nos ha brindado la posibilidad de estudiar y formarnos como ingeniero industrial.

Síntesis:

La presente investigación fue realizada en la unidad de producción cooperativa Viet Nam. Su objetivo principal consistió proponer un procedimiento que demuestre la efectividad del sistema de pago a partir de un análisis de organización del trabajo en un lote cañero fortalecido perteneciente a la empresa azucarera “Antonio Sánchez” identificando las técnicas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas, lo cual permitirá elevar la productividad del trabajo, el ingreso promedio por trabajador y un mejor desempeño empresarial, así como la alineación con la estrategia y la estimulación de los trabajadores de acuerdo a los resultados de la organización. En el procedimiento diseñado se describen las herramientas a utilizar en cada una de sus etapas. En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico mediante la entrevista a miembros del consejo de dirección, consulta a trabajadores del lote objeto de estudio, revisión de documentos sobre los resultados alcanzados, arribando a la conclusión de la necesidad de introducir mejoras y aplicar un sistema de pago por los resultados de la producción que motive al personal y permita vincular los resultados obtenidos a los esfuerzos realizados por los trabajadores. La información obtenida a partir de la implementación de métodos de los niveles teóricos y empíricos, permitió constatar en la práctica la efectividad del procedimiento utilizado. El trabajo finaliza con una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la aplicación del mismo.

INDICE.

INTRODUCCIÓN.	1
DESARROLLO	7
CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS.	7
1.1 Evolución histórica de la organización del trabajo.....	7
1.2. La Gestión de Recursos Humanos.....	9
1.3. La Organización y división del Trabajo.....	14
1.4. La Administración de Salarios.	18
1.5. Sistemas de pago por resultados.	20
Capítulo II Caracterización de la empresa, la UBPC y el lote objeto de estudio y el proceso de desarrollo de la organización del trabajo y los sistemas de pago.....	25
2.1 Caracterización de la empresa, la UBPC y el lote objeto de estudio.....	25
Caracterización de la empresa.....	25
<i>DISEÑO Y PRESENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR Y PERFECCIONAR LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN UN LOTE CAÑERO FORTALECIDO.</i>	33
2.2 Concepción teórico - metodológica del procedimiento para mejorar y perfeccionar la organización del trabajo.	34
2.3 Pagos por resultados.	44
CAPITULO III. Validación del procedimiento para mejorar y perfeccionar la organización del trabajo en un lote cañero fortalecido.	56
3.1 Preparación del trabajo.	56

3.2 Sistema de pago aplicado en el lote cañero objeto de este trabajo.	58
3.3 Validación del procedimiento.....	62
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.	71
BIBLIOGRAFÍA.	72

INTRODUCCIÓN.

El trabajo es la forma más común de servir a otros y obtener lo necesario para satisfacer nuestras necesidades, es el factor productivo básico, el que conlleva al esfuerzo humano a la producción de riquezas. Este puede analizarse desde varios ángulos, económico, político, social, pero sin embargo, una de las facetas más importantes es la ética.

Este se basa en el esfuerzo físico, la aptitud y la habilidad intelectual y artística del hombre a partir de su propia remuneración como factor determinante en la adquisición del SALARIO.

En ocasiones el trabajo carece de valor constructivo en lo personal; es parte mecánica de un proceso productor; el hombre se ha convertido en una máquina. Además es exigencia imperativa que el fin de su faena sea noble y pueda enriquecer la personalidad del que lo realiza.

Los estipendios son uno de los factores de mayor importancia en el nivel de vida de todo país. Los problemas fundamentales de sueldos son los mismos en todos los países, pero difieren en los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. La distribución salarial o administración de salarios e incentivos, tienen como función social lograr la equidad interna en la empresa y externa para la sociedad. Su organización está dirigida a llevar a cabo el pago por la calidad y cantidad del encargo ejecutado, de forma tal que esté mejor retribuido a partir de un desempeño eficiente y superior calidad. El nivel de los salarios depende de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza y de sus resultados, así como de otros pagos adicionales autorizados.

En Cuba, el año 1995 marca el comienzo de la recuperación económica del país, desde aquel entonces se evidenció la necesidad de introducir mecanismos de estimulación salarial para reanimar a aquellas empresas con posibilidades de incrementar sus niveles de actividad.

En septiembre de 1993 fueron creadas en el país las cooperativas de producción agropecuaria (UBPC) dentro de las estructuras de las antiguas granjas pertenecientes a los ministerios del azúcar y de la agricultura, con el propósito de aplicar formulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de sus recursos materiales.

Dentro de sus principios se encuentran: la vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva; el autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familia con esfuerzos cooperados; así como mejorar progresivamente las condiciones de viviendas y otros aspectos relacionados con la atención al hombre; **asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada**, entre otros. Lo planteado con anterioridad, permitió identificar los principios que se llevaron a cabo en la UBPC con el objetivo de elevar los índices en su organización económica empresarial y social integrada por obreros **con autonomía en su gestión**. Dichas unidades han adoptado diferentes formas organizativas que hasta ahora no han resuelto los problemas fundamentales para la cual fueron creadas.

Dentro de las principales deficiencias por las que han transitado durante los últimos tiempos se encuentran el descontento de los trabajadores por no acceder a los resultados de la unidad por malas formas organizativas que le daban escasa participación a los resultados finales de la producción, el desinterés de los obreros por los bajos anticipos recibidos como salarios por mala distribución de los presupuestos.

Las condiciones de trabajo inadecuadas también propiciaron un deterioro en el interés de los trabajadores por ser más productivos, por aprovechar correctamente la jornada de trabajo y sentirse dueño de sus producciones. Estas circunstancias dieron como resultado un deterioro en los niveles de producción de caña, una disminución de los ingresos de los trabajadores y un resquebrajamiento de la disciplina laboral.

La elevación de los niveles de producción de caña, el aprovechamiento de jornada laboral y la necesidad de contar con una adecuada organización del trabajo es una de las metas propuestas por el ministerio del azúcar. El nivel de producción de caña es bajo debido a la gran relación que existe entre este indicador, el aprovechamiento de la jornada laboral y una adecuada organización del trabajo.

La empresa azucarera Antonio Sánchez esta interesada en un estudio que permita una adecuada organización del proceso productivo de un lote cañero fortalecido para alcanzar niveles de producción superior a lo alcanzado hasta la fecha.

Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial para remunerar el trabajo en función de su naturaleza, los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia de las características técnico-organizativas del proceso laboral, de su organización, y de las posibilidades de control de sus resultados. Anteriormente (Enero 2005) la UBPC Viet Nam no contaba con una adecuada organización del trabajo que permitiera la aplicación de un sistema de pago en sus lotes cañeros que satisficiera las necesidades de los trabajadores y de la unidad. Debido a la inconformidad de los trabajadores relacionada con el método aplicado para la distribución del resultado y tomando como base un diagnóstico realizado, a partir de los instrumentos aplicados **se detectó que existía la necesidad de diseñar un procedimiento para validar la aplicación de un sistema de pago por los resultados finales de la producción, partiendo de una adecuada organización del trabajo**, además se detectó desconocimiento en cuanto a los pasos a seguir, las técnicas a aplicar y los fundamentos y principios de los sistemas de pago, así como su nexo con una adecuada organización del trabajo.

Esta UBPC requiere, además, de medidas organizativas que propicien una mejor organización en sus lotes cañeros, aplicando las técnicas adecuadas.

Lo anteriormente planteado, evidencia la necesidad de dar solución al siguiente **Problema científico:** ¿Cómo mejorar y perfeccionar la organización del trabajo en un lote cañero fortalecido de la UBPC Viet Nant?

Es objetivo de este trabajo: diseñar un procedimiento que posibilite mejorar y perfeccionar la organización del trabajo en un lote cañero fortalecido de la UBPC Viet Nant.

Además, **como objetivos específicos** será necesario tomar en cuenta los siguientes:

1. Identificar las causas que provocan el poco aprovechamiento de la jornada laboral.
2. Demostrar la importancia de la aplicación de un sistema de pago por resultados sobre la base de una adecuada organización del trabajo.
3. Evaluar el impacto de las mejoras establecidas en un lote cañero fortalecido.

Hipótesis: si se diseña un procedimiento que posibilite mejorar y perfeccionar la organización del trabajo en un lote cañero fortalecido de la UBPC Viet Nant, entonces se incrementará la productividad y el salario medio de los trabajadores.

Variables:

Dependiente: calidad en la organización del trabajo.

Independiente: procedimiento para mejorar y perfeccionar la organización del trabajo en un lote cañero fortalecido de la UBPC Viet Nant.

Tareas de investigación:

1. Valorar críticamente las principales teorías y concepciones existentes acerca la organización del trabajo y el sistema de pago.
2. Sistematizar los conocimientos teóricos sobre las especificidades de la organización del trabajo y el sistema de pago.
3. Análisis de las relaciones existentes entre organización del trabajo y sistema de pago.
4. Análisis comparativo de los resultados del sistema anterior con el sistema actual.
5. Validación del procedimiento para mejorar y perfeccionar la organización del trabajo y la implantación de un sistema de pago en un lote cañero fortalecido después su puesta en práctica.

Para el desarrollo de este proyecto se partió de los preceptos que rigen la investigación científica, teniendo como punto de partida el método general de solución del problema.

Definir la naturaleza de la problemática en cuestión, al establecer los términos de referencia del mismo.

Las técnicas utilizadas en la presente tesis fueron, la investigación documental, observación, análisis histórico lógico y la entrevista a técnicos y dirigentes que pertenecen UBPC Viet – Nam, especialistas de la empresa y trabajadores con varios años de experiencia en estas tareas.

Investigación documental: realizada a través de los manuales, expedientes y artículos archivados en el departamento de recursos humanos de la empresa, referente a las actividades de organización del trabajo y sistemas de pagos, que sin duda constituyen una fuente excelente de información para elevar la calidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje, tomando en cuenta los diferentes criterios dados por los autores.

Observación científica: (participante) permitió determinar la veracidad del problema y recopilar la información necesaria para determinar e identificar los problemas presentados y poder valorar el nivel de evolución.

Histórico - lógico: está presente en nuestra investigación cuando analizamos los criterios que abordan los diferentes autores e instituciones abordadas acerca de las actividades de organización del trabajo y sistema de pago en cuanto a la evolución sociocultural y tecnológica de las empresas azucareras hasta la actualidad.

Entrevistas: (estructurada e individual) posibilitó diagnosticar el estado actual del problema acerca de las actividades en la organización del trabajo y el sistema de pago en cuanto a la evolución sociocultural y tecnológica de la empresa azucarera hasta la actualidad.

La investigación cuenta con un capítulo inicial, donde se presentan las consideraciones teóricas sobre la organización del trabajo y la administración de

los salarios. En el presente apartado se realiza una amplia revisión de la literatura sobre gestión de recursos humanos en el cual se analizará el estado del arte de la literatura existente sobre el comportamiento de organización del trabajo y formas y sistema de pago en el mundo y en Cuba. Un segundo capítulo en el que se caracterizará a la empresa la UBPC y al lote cañero objeto de estudio en el proceso de desarrollo de la organización del trabajo y los sistemas de pago por resultados. En el tercer capítulo se validarán y analizarán los resultados para confirmar la hipótesis planteada, así como especificar los aportes concretos al conocimiento, tanto en el orden teórico como práctico, al que se llega como consecuencia del proceso de investigación abordado. Por último las conclusiones demuestran el alcance de los objetivos investigativos trazados y dan respuesta a la hipótesis formulada. Las recomendaciones permitirán conocer la factibilidad de la continuación de estudios en esta temática del conocimiento. Se han incluido varios anexos para complementar la lectura y análisis de los datos.

Como **población** de la investigación se determinó a todas las unidades básicas de producción cooperativa de la empresa azucarera diversificada “Antonio Sánchez” y como **muestra un lote fortalecido de la UBPC Viet Nam**, escogida con un carácter intencional por ser el área de la cual el investigador es responsable.

DESARROLLO

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS.

1.1 Evolución histórica de la organización del trabajo.

Es a finales del siglo XIX, en la revolución industrial, cuando surge la necesidad de organizar el trabajo para incrementar la productividad.

Dos autores Frederick Taylor (EE.UU.) y Henry Farol (Francia) fueron los precursores de las primeras teorías de la organización científica del trabajo. Existen diferentes escuelas encargadas de estudiar la organización del factor humano en las empresas.

Escuela de Organización Científica del Trabajo,

Defendida por el ingeniero norteamericano Taylor. En 1907 publica una obra que recoge sus ideas denominadas "Taylorismo", siendo concebidas para la producción industrial y propugnaron una racionalización del trabajo que eliminaba tiempos muertos y establecía los pasos que debían seguir los trabajadores para incrementar la productividad convirtiéndose así en meros ejecutores de tareas mecánicas predeterminadas, desapareciendo así cualquier atisbo de creatividad. Para incentivar la producción Taylor propuso un sistema de salarios basado en el rendimiento de modo que los trabajadores que mejor se adaptasen a las consignas productivas impuestas por la oficina técnica y mantuviesen un ritmo de actividad más alto, obtendrían mayores remuneraciones. Aunque fue inicialmente bien acogido por los empresarios y trabajadores (estos obtenían más beneficios) con el tiempo aparecen las protestas ya que este sistema aumenta la monotonía y la fatiga.

Fayol ideó un sistema más globalizado dirigiendo las propuestas no solo a los trabajadores sino también a la dirección de la empresa en la que distingue funciones esenciales dando pautas para su organización destacando la concepción de la función administrativa basada en una estructura muy jerarquizada donde cada persona depende de un jefe inmediato superior.

Escuela de Relaciones Humanas:

Ante la crisis del Taylorismo la industria norteamericana entre 1915-30 buscó métodos para hacer el trabajo más humano y menos monótono y reducir así la fatiga. Se

realizaron experimentos con música ambiental, se establecieron descansos en el trabajo, entre otros.

En los ensayos realizados en el equipo de Elton Mayo se llegó a conclusiones que revolucionaron la concepción que se tenía de la organización del trabajo.

Se destacan algunas ideas:

Existen otros incentivos al margen de los materiales, como por ejemplo la consideración de la empresa hacia el trabajador ya que esto incide de forma muy positiva al hacer que se sienta emocionalmente satisfecho, lo que incrementa la moral de los grupos, reduce la fatiga e incrementa la productividad.

Esta nueva forma de ver las cosas cambia la perspectiva que se tenía de las personas en el trabajo, nace así la Escuela de las Relaciones Humanas.

Escuela de los Recursos Humanos:

Nace en 1960. Pertenecen a esta corriente de pensamiento autores tan relevantes como: Herzberg, Maslow, Lewin.

El nuevo enfoque de estos autores incide en la influencia de la motivación en la conducta humana. Se crean diversas teorías para analizar distintos aspectos del comportamiento motivados por los trabajadores. Por lo que el estudio sobre la motivación es prioritario.

Escuela de sistemas: esta apreciación parte de la idea de que la organización como conjunto armónico produce resultados superiores a los que cabe esperar de los distintos componentes que la forman, lo que significa que ésta constituye un sistema que en sí mismo es productivo.

Esta teoría destaca la importancia de la buena coordinación, de manera que si alguna pieza falla se resiente el conjunto de la organización, naciendo así el concepto de sinergia, que es la acción combinada de diversas acciones tendentes a lograr un efecto único con economía de medios. Consiste en que el resultado obtenido por los distintos grupos, si la coordinación es adecuada es superior a la suma de los resultados de los distintos grupos por separado.

Dentro de este enfoque podemos incluir la visión del profesor de origen japonés William Outchi, para quien la administración de las empresas se debe basar en el sentido de

responsabilidad comunitaria típico de las empresas japonesas. El trabajo en equipo en el seno de la empresa es esencial, considerada esta como una comunidad humana, donde la suerte de todos corre de forma paralela.

Este punto de vista produce una cultura empresarial que conduce a los trabajadores de muchas empresas japonesas a la reducción voluntaria de sus salarios en momentos de crisis, antes de que se produzcan despidos siendo los primeros en hacerlo los directivos que bajan su retribuciones en mayor proporción²

Se dice que toda organización, para alcanzar su objetivo de forma más eficaz, se concentran con mayor énfasis en aquellos recursos que le son mas problemáticos, difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y la atención dada a los recursos más fáciles y abundante.

La relevancia que han adquirido los recursos humanos en los últimos tiempos ha delineado una nueva concepción en su gestión. El slogan acerca de que los recursos humanos son el diferencial competitivo por excelencia, ha dejado de ser tal para pasar a ser una realidad contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil en la gestión de los recursos humanos, privilegiando la satisfacción del personal para una optimización de los servicios o productos ofrecidos y su rentabilidad. En el presente capítulo se realiza una revisión de la literatura sobre gestión de recursos humanos, profundizando en la organización del trabajo y los sistemas de pago por resultados.

1.2. La Gestión de Recursos Humanos.

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal por solo señalar

² File:///f:/evolucion-historica-organizacion-trabajo-htm-pag-1

las más difundidas. Por gestión de los recursos humanos se entiende, según Batista³ Jiménez la actividad que se realiza en la empresa para:

Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.

Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.

Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la gestión de los recursos humanos señalados por Ordóñez⁴ son:

Los recursos humanos se convertirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante.

Los recursos humanos son una inversión, no un costo.

La gestión de los recursos humanos no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.

La gestión de recursos humanos demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.

La eficiente gestión de los recursos humanos ha superado al “taylorismo”, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.

El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la gestión de los recursos humanos.

El desafío fundamental de la gestión de los recursos humanos es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

³ Batista Jiménez; *Comportamiento organizacional en la GRH*, 1996, Pág., 43.

⁴ Ordóñez, Miguel. *La nueva GRH/ Miguel Ordóñez. España, Gestión, 2000-1995, Pág. 117*

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

Los subsistemas dentro de la función recursos humanos.

Objetivos de la administración de recursos humanos.

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

Objetivos corporativos: la administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.

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

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

Objetivos personales: todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del Dpto. de recursos humanos el cual debe buscar como apoyar a sus miembros para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en

cuanto a los logros de metas personales y progreso dentro de la empresa, resultará un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la entidad en lo que a él respecta.

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

- Planeación de personal: determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa.

Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

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

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

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

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

Inducción: dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos

sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

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

- Capacitación y desarrollo: tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.
- Seguridad e Higiene en el trabajo: es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Relaciones laborales: parte de la administración de recursos humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio colectivo de trabajo, interpretar la ley laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos.
- Prestaciones y servicio de personal: son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

1.3. La Organización y división del Trabajo.

Son varios los autores que hacen referencia a este contenido. En su libro “La riqueza de las naciones”, Adam Smith [1750]⁵ empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres.

Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, planteó: “un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle cabeza “.

Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48 000 alfileres en un día. Sin embargo, como explicaba Smith, si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente, cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día.

Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo y la especialización es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

En la actualidad se utiliza el término “división del trabajo” en lugar de “división de la mano de obra”, debido a que si en sus inicios estas ideas sólo se aplicaron a obreros directos a la producción, posteriormente se generalizó a tareas desde la producción hasta la administración. Karl Marx, al referirse a este tema, destaca además la importancia del trabajo en colectivo y como este refuerza el logro de los objetivos. Para esto compara el caso de una brigada de diez hombres durante un día de trabajo de diez horas y el de un obrero trabajando sólo durante diez días con el mismo régimen de trabajo, ambos casos utiliza el mismo método de trabajo y se dedican a la elaboración del mismo producto. Marx comprobó que a pesar de tener el mismo fondo de tiempo (100 horas), la productividad de la brigada era significativamente superior a la del obrero. ¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen una tarea compleja, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con

⁵ Tesis de Árida Garcías Junco y Lázaro Quevedo Mejía Año 2005 Pág.21.

relativa velocidad. Además, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierta tarea.

La especialización:

La verdadera división del trabajo aparece cuando los individuos se especializan en tareas distintas que, en conjunto, componen el trabajo general del grupo. El principio de la especialización puede exponerse del modo siguiente: el trabajo de cada individuo en el grupo debe limitarse, a la realización de una tarea única.

En su desarrollo histórico, la especialización en el trabajo por tipo de producción –como la de pastores, agricultores y artesanos- se extendió a procesos cada vez más complejos, como la mecanización de la producción permitiendo un máximo de precisión y velocidad en las operaciones que son realizadas. Los procesos administrativos y de servicios también utilizan la especialización.

Se considera que Alfred Sloan el fundador de la General Motors fue quien llevó los principios de la división del trabajo a la administración, popularizándose e intensificándose su uso en las organizaciones hasta la actualidad.

Tipos de especializaciones:

- A las formas primarias de organización de la producción, corresponde especialización por ocupaciones y oficios.
- A la manufactura, corresponde la especialización por tareas, en que se descomponen una actividad o proceso.
- A la mecanización, corresponde la especialización por ciclo de operaciones, que facilita la transferencia de habilidad a las herramientas.
- A la producción en masa, corresponde la especialización por operaciones simples, a través de una línea de ensamble, transportador, etc.

La especialización no se refiere únicamente al trabajo; también a los medios de producción, tales como maquinarias, herramientas, edificios, materiales. Distintas técnicas pueden ser especializadas o de aplicación amplia. Suelen desarrollarse instrumentos y materiales especializados, que sólo sirven para determinada operación o proceso, pero que alcanzan en éste una eficiencia incomparable.

También existen productos y servicios especializados.

En el caso particular de los medios de producción especializados, junto a la ventaja de su máximo rendimiento, tienen la desventaja de su inflexibilidad e inadaptabilidad a los cambios del entorno.

La especialización del trabajo tiene carácter de aglutinante social. Al aumentar la necesidad de la cooperación, cada individuo es menos autosuficiente y necesita de los demás para existir, lo que influye en su actitud hacia la sociedad. Sin embargo, la exageración de la especialización desvincula al individuo de la tarea colectiva y tiene efectos desintegradores.

Ventajas de la especialización.

Aumento de destreza y, por ende, de la velocidad y de la precisión en la ejecución.

Ahorro del tiempo que requerían los cambios de tareas y de instrumentos o el movimiento del trabajador de un lugar a otro.

Perfeccionamiento del trabajo, por ideas del propio trabajador que concentra toda su atención en el mismo.

Reducción del tiempo de aprendizaje y entrenamiento.

Como hemos visto la especialización del trabajo también tiene sus desventajas, si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación, es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de extrañamiento era producto de las tareas repetitivas y poco gratificantes en lo personal, trayendo consigo el aburrimiento y la apatía por el trabajo. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

Otras desventajas:

La inflexibilidad en la utilización de la fuerza de trabajo, al dificultar cambiarles la tareas asignada; una dependencia excesiva entre cada trabajador y el conjunto de tareas, que se crítica en momentos de deficiencias, ya que cada uno sólo conoce su operación.

La dificultad para mantener el interés del trabajador en su tareas, por la monotonía de la misma y la desvinculación del esfuerzo del individuo del objetivo del grupo, por la pequeñez de su contribución, lo que generalmente anula la satisfacción por su trabajo.

Estas desventajas se agudizan en la medida que la evolución y amplitud del sistema organizacional crece y hace uso de las nuevas tecnologías de la información.

Esta evolución pudiera representarse por el crecimiento de su estructura como sigue:

Un artesano que realiza una producción con sus propios instrumentos.

Producción por un grupo de personas, en una pequeña fábrica.

Una industria de tamaño pequeño o grande.

Una organización que comprende varias plantas industriales en un mismo país.

Una organización que incluye numerosas plantas industriales y otras actividades en diversos países.

El crecimiento de la estructura trae consigo:

Mayor especialización funcional y jerárquica.

Mayor delegación y descentralización; aumento del número de niveles y alejamiento entre el centro coordinador principal y las actividades básicas.

Mayor diversidad de actividades: nuevas tareas aparecen, cobran volumen y definición.

Necesidades de nuevos mecanismos que refuerzan la coordinación y elementos normados que aseguren un lenguaje común y estandarización de procesos.

Necesidad de nuevos mecanismos de control.

La mayoría de las nuevas actividades a que da lugar el uso extensivo de la especialización no agregan valor al producto o servicio elaborado sino que constituyen controles y pasos laterales que fragmentan los procesos que tiene lugar en la organización, cada cual realiza su parte y se pierde la visión, el objetivo del proceso.

Los sistemas administrativos refuerzan esta situación al evaluar a sus empleados por la tarea y no por los resultados del proceso en el cual interviene y por el grado en el cual se satisfacen las necesidades del cliente de éste. Esto hace a la organización inflexible, rígida e inadaptable a las condiciones cambiantes de las fuerzas del mercado.

Las tendencias de la administración moderna hacen énfasis en la identificación y gestión de los procesos del negocio, el trabajo en equipos y la capacitación cruzada, dando lugar al capital humano, independiente, facultado y responsable (Empowerment), que necesita la nueva sociedad, donde predomina la interconexión y mundialización de los mercados, la tecnología de la información y el conocimiento.

1.4. La Administración de Salarios.

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

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

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

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

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

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

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

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

Objetivos de la administración de salarios.

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

Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;
Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;
Facilitar el proceso de la nómina.
Obtener personal calificado: para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.
Retener a los empleados actuales: cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización.
Garantizar la igualdad.
Alentar al desempeño adecuado: si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad.
Controlar los costos: ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
Cumplir con las disposiciones legales.
Mejorar la eficiencia administrativa.

Actividades relacionadas con la administración de salarios.

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

- Análisis y descripción de Puestos.
- Valuación de puestos y escala Salarial.
- Diseño de sistemas de Pago y estimulación.

1.5. Sistemas de pago por resultados.

Según establece la Res. 9/2008 del MTSS.⁶ Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial para remunerar el trabajo en función de su naturaleza.

Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados. Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas tomadas de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

Las formas de pago son:

- por los resultados;
- a tiempo.

Formas de pago por los resultados.

El pago por los resultados está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados; cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

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

⁶ Resolución 9 del 2008 MTSS. Reglamento general sobre las Formas y sistemas de pagos
Pág. 10

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

- a 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.

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

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

El sistema de pago a destajo comprende las modalidades siguientes:

- destajo individual
- destajo colectivo
- pago por acuerdo
- destajo indirecto
- sistema 1 x 1
- destajo progresivo

La aplicación del sistema de pago a destajo requiere de la organización y normación del trabajo y del control de la calidad de la producción o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y de las normas de consumo material.

El 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 las 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.

El 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

La modalidad de 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.

En la modalidad de pago a 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 prestado. En la modalidad de pago 1 x 1 el salario está en dependencia directa del cumplimiento del plan o tarea de producción o servicio fundamentado con los cálculos correspondientes y constituye la medida del trabajo. El monto salarial se establece sobre la base de los por cientos de cumplimiento de la tarea y la tarifa salarial de la escala de complejidad, incrementada en los casos que procede.

La modalidad de pago a 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.

Los sistemas de pago por indicadores directos a la producción y los servicios, al estar 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.

Los sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia se utilizan fundamentalmente para el personal de 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.

Conclusiones parciales del Capítulo.

Ya en los tiempos actuales se ha dejado de ver al trabajador como un recurso más para comenzar a verlo como la fuente de riquezas más apreciada de un país, sus recursos humanos, pasado el tiempo el trabajador dejó de ser considerado y tratado en las empresas como una simple máquina. Se han superado, inclusive, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudio, únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica.

Hoy el hombre se impone y domina a la empresa, se reconoce como centro medular de la empresa, alrededor del cual giran todas las demás funciones y se convierte en su principal y constante preocupación.

Obreros, supervisores, técnicos y ejecutivos, contribuyen a la supervivencia y al progreso del mismo organismo social. El Las remuneraciones pagadas también han sido miradas desde esa perspectiva y hay en estos días una tendencia clara a pagar cada vez menos por la presencia física de la persona y más por los resultados logrados. Cuando las cosas van bien los "aumentos" van a la parte variable de la remuneración. Sólo hace unos pocos años ha comenzado a verse con claridad la relación entre estos temas y los esfuerzos de transformación empresarial para mejorar la competitividad de las empresas. En forma paralela se reconoce cada vez más la necesidad de aprovechar al máximo el capital humano en las organizaciones ya que en muchos casos las ventajas competitivas surgen de ahí.

Capítulo II.

Capítulo II Caracterización de la empresa, la UBPC y el lote objeto de estudio y el proceso de desarrollo de la organización del trabajo y los sistemas de pago.

2.1 Caracterización de la empresa, la UBPC y el lote objeto de estudio.

Caracterización de la empresa.

La empresa azucarera Antonio Sánchez perteneciente al ministerio del azúcar se encuentra ubicada en la calle García Menéndez # 29 en el poblado de Covadonga el cual radica en el municipio de Aguada de Pasajeros, provincia Cienfuegos, limita al norte con la granja agropecuaria 1ro de Mayo, al sur con la empresa de cultivos varios Horquita, al este con la EA: Guillermo Moncada y al oeste con el plan de arroz de Colón, sur de la provincia de Matanzas. El central azucarero fue construido en el año 1905, de la fecha para acá a tenido múltiples formas organizativas como entidad, la ultima como empresa azucarera fue creada por la resolución No. 4 del 2003 y modificada por la 222 del 2006 del ministerio del azúcar.

La mecanización actual de sus áreas es de 98%, con un área de riego de 738.1 ha.

La empresa cuenta con 1569 trabajadores en total, de ellos 144 dirigentes, 146 técnicos, 39 administrativo, 198 servicios, 1042 obrero, 322 mujeres.

Actualmente se encuentra en la implementación del sistema de perfeccionamiento empresarial, para su continuidad y ajustes.

Cuenta con una estructura actual de:

Siete UBPC.

Cuatro CPA

Dos CCS

Una UEB fábrica de azúcar

Dos centros de acopio

Dos centro de limpieza

Una UEB producción alimentaría.

Una UEB servicios generales

Una UEB servicios técnicos a la agricultura.

Una UEB derivados

Una fábrica de ron

Una fábrica de hielo

Una fábrica de torula

La empresa azucarera Antonio Sánchez esta diseñada para:

Producir y comercializar de forma mayorista azúcares y mieles, derivados, subproductos tales como, cachaza, ceniza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros proveniente de la agroindustria, energía eléctrica para el sistema de la unión eléctrica, semillas de caña certificada; Así como equipos, partes, piezas y repuestos de la agroindustria, en moneda nacional.

Prestar servicio de pista de aviación en moneda nacional.

Prestar servicio de maquinado, instrumentación, enrollado de motores eléctricos en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista, viandas, hortalizas, granos, cereales, frutas, producciones forestales (posturas forestales y frutales, madera aserrada y rolliza: carbón vegetal y resinas); así como producciones pecuarias (leche vacuna, bufalina y de cabra, carne vacuna, búfalo, conejo, aves, cerdo y ovino caprino, huevos y pescado), cumpliendo las regulaciones vigentes por el ministerio de la agricultura en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista, medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones establecidas por el ministerio de salud pública, incluyendo la venta minorista a la población: semillas botánicas y agámicas; abonos orgánicos y biofertilizantes, plantas ornamentales y flores; condimentos secos y frescos; elementos prefabricados de hormigón y materiales de construcción; productos de procesamiento de la madera y otras producciones complementarias de la agroindustria en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma minorista a los trabajadores excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo y a través del mercado agropecuario estatal en moneda nacional

Capítulo II.

Procesar y comercializar de forma mayorista productos de la industrialización, viandas, hortalizas, granos, cereales y frutas, así como efectuar la elaboración de productos en conserva de vegetales en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista productos acuícola y derivadas de industrialización de la misma y productos cárnicos cumpliendo las regulaciones vigentes por el ministerio de la industria alimenticia, en moneda nacional.

Comercializar de forma mayorista chatarras a las empresas de la unión de empresas de recuperación de materias primas en moneda nacional y divisa.

Prestar servicios de reparación, mantenimiento eléctrico y de instrumentación a equipos automáticos, informático y de comunicación, de reparación y mantenimiento constructivo a entidades y a los trabajadores del sistema del ministerio del azúcar; de reparación, mantenimiento y montaje industrial; de reparación y mantenimiento a los medios y equipos de mecanización agrícola, automotor y sistemas de riego y drenaje, así como de riego de agua, corte, alza y tiro de la caña a las entidades agropecuarias; carpintería y pailería; de transportación de carga por vía automotor, montaje de maquinas de riego; de preparación de suelos; de alquiler de equipos especializados de construcción y equipos automotores y ofrecer servicio de comunicaciones a las entidades agropecuarias de ministerio del azúcar y a la población; de asesoría en asuntos agrícolas; servicios económicos-contables y financieros; servicios generales a comunidades y bateyes; de transportación, alimentación y personales a sus trabajadores; de alquiler de locales a los trabajadores y servicios gastronómicos asociados a estos y de alojamiento no turístico, todos ellos en moneda nacional.

Caracterización de la UBPC Viet Nam.

La unidad básica de producción cooperativa (en lo adelante UBPC) Viet Nam fue creada por acuerdo del buró político del comité central del partido comunista de Cuba en reunión efectuada el 10 de septiembre de 1993 sobre la base de los principios siguientes:

La vinculación de hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.

Capítulo II.

El autoabastecimiento del colectivo de obrero y sus familias con esfuerzos cooperados, así como mejorar progresivamente las condiciones de viviendas y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.

Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada. Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las UBPC deben administrar sus recursos y hacerse autosuficiente en el orden productivo.

Esta unidad fue creada sobre las estructura de la antigua granja del mismo nombre con el control estatal de la empresa azucarera Antonio Sánchez.

Esta unidad funciona bajo las siguientes características:

Tendrán el usufructo de la tierra por tiempo indefinido.

Serán los dueños de la producción.

Venderán sus producciones al Estado a través de la empresa o en la forma que este decida.

Pagaran el aseguramiento técnica material.

Operaran cuentas bancarias.

Compraran a créditos los medios fundamentales de producción.

Elegirán en colectivo a su dirección y esta rendirá cuenta periódicamente ante sus miembros.

Cumplirán las obligaciones fiscales que les correspondan como contribución a los gastos generales de la nación.

La UBPC Viet Nam esta ubicada dentro de la empresa azucarera Antonio Sánchez con una extensión territorial de 2277.9 ha, con un área agrícola total de 2156.7 ha y de ella dedicada al cultivo de la caña tienen 1406.3 ha; a cultivos varios 62.7ha; a ganadería están dedicadas 486.4 ha y con un área no agrícola de 121.2 ha y de ellas 35.9 están dedicadas a infraestructura e instalaciones.

Para atender estas áreas con el nivel de actividades que ellas requieren la UBPC cuenta con 135 ubpcistas de los cuales 92 están dedicados al cultivo de la caña; 14 dedicados a la producción de alimento; 6 en dirección y oficina; 7 en actividades de servicio y 17 que se dedican a labores pecuarias y de otra naturaleza.

De esta cantidad de trabajadores tres son de nivel superior, ocho son técnicos medios y se encuentra estudiando para alcanzar estos niveles 2 y 4 respectivamente.

Para lograr sus objetivos la UBPC esta dirigida, de acuerdo al principio del centralismo democrático, por su asamblea general, la junta de administración y el administrador de la unidad.

La asamblea general: es el órgano superior de dirección de la unidad, esta integrada por todos los miembros de la UBPC, se reúne mensualmente de forma ordinaria y con carácter extraordinario las veces que sea necesario, convocada siempre por el administrador.

En las asambleas mensuales se presenta por parte de la junta un informe contentivo de la situación económica-productiva de la unidad, así como su situación social integralmente, analizándose entre otros los aspectos siguientes:

Situación del presupuesto de gastos e ingresos para el mes y acumulado hasta al fecha y del balance contable;

Comportamiento que presentan los costos de producción por área de responsabilidad administrativa;

Situación del financiamiento para la producción por línea de créditos;

Productividad alcanzada por los recursos humanos en las áreas de responsabilidad, la organización lograda, ingreso por trabajador, disciplina alcanzada, así como la proyección para el otro mes;

Análisis del comportamiento del plan de venta;

Otros aspectos de vital importancia para el funcionamiento de la UBPC.

La junta de administración: la junta de administración es el órgano de dirección ejecutivo-productivo de la UBPC y sus miembros son elegidos en la asamblea general, la junta de administración tiene las atribuciones y responsabilidades que les sean definidas por la asamblea.

El administrador de la unidad: es el representante legal de la unidad ante los órganos, organismos y demás entidades estatales y no estatales para todos los asuntos relacionados con esta como organización económico-social y responde

Capítulo II.

por el cumplimiento de las decisiones adoptadas por la asamblea general y la junta de administración.

La UBPC Viet Nam para el cumplimiento de sus objetivos productivos esta estructurado de la siguiente forma: **(Ver Anexo No.1).**

Una oficina con 6 trabajadores que se dedican al trabajo contable y de dirección y control de la unidad.

Un taller con 4 trabajadores que se dedican al mantenimiento y reparación de la maquinaria agrícola y sus implementos.

Una finca de cultivos varios con 14 trabajadores que se dedican a la producción de alimentos para el consumo de la UBPC sus trabajadores y familiares y para la venta a acopio.

Una vaquería con 3 trabajadores que se dedican a la producción de leche y carne para satisfacer la necesidad de sus trabajadores y familiares y la venta a los organismos correspondientes.

Tres lotes cañeros diversificados con 92 trabajadores que se dedican a la producción de caña y alimentos dentro del lote.

Caracterización del lote objeto de estudio.

El lote cañero diversificado objeto de estudio perteneciente a la UBPC Viet Nam esta ubicado en la Finca Magdalena con una extensión territorio de 496.88 ha.

Este lote cuenta con una casa de descanso que brinda los servicios de comedor obrero y de reposo de los trabajadores en horarios del mediodía.

Cuenta con un total de 34 trabajadores incluyendo al jefe de lote. De estos trabajadores; tres son técnicos medios, siete tienen 12 grado, 19 tienen 9no grado y 5 tienen 6to grado.

Estos trabajadores organizados en una brigada integral de producción de caña, la cual cuenta con; una carreta equipada con techo, asientos, agua fría y piedra para amolar las herramientas; se dedican a realizar las diferentes labores de la caña y la producción de alimentos.

Capítulo II.

Entre las actividades mas importantes que realizan se encuentran entre otras las siguientes.

Siembra de caña: Esta actividad se realiza de forma conjunta por brigadas compuestas por 5 u 8 trabajadores que se dedican a; cortar y seleccionar la caña: Consiste en con una mocha o machete cortar la caña e ir seleccionándola de acuerdo con la variedad y la que no este afectada por ninguna plaga o enfermedad, se despaja y se va ubicando en carrilera para su posterior cargue.

Cargue de caña: consiste en colocar un tractor con una carreta en medio de dos carrilera de caña e ir cargando la caña de forma manual para encima de la carreta hasta su llenado, después se trasladan en la carreta hasta el lugar de siembra.

Riego de la caña en el surco: consiste entre cuatro obreros ir regando la caña en los surcos a una proporción de quince yemas por metros lineal y cuatro obreros que van organizando la caña en los surcos.

Retape de caña: consiste en después de tapada la caña con un tractor ir retapando la caña dejada de tapar por el tractor con un azadón o guataca.

Resiembra de caña: esta actividad se realiza después de nacida la caña a los 45 días aproximadamente, si existe despoblación, ir reponiendo la caña dejada de nacer; para esto se corta la caña en campos aledaños que posean la misma variedad, se abren los hoyos con una guataca en las áreas despobladas y se deposita la caña tapándola posteriormente con la guataca.

Limpia de cañas nuevas o retoñas: esta actividad se realiza con una guataca y consiste en ir eliminando las malas yerbas existentes en el camellón (distancia entre surcos) o narigón (el surco propiamente) de la caña.

Riego de herbicida manual: esta actividad se realiza con una mochila en dependencia del % de enyerbamiento y el tipo de yerbas según la dosis de producto necesario, consiste en regar el producto por todo el surco.

Principales causas que provocan el poco aprovechamiento de la jornada laboral y el deterioro del proceso de la organización del trabajo antes de la aplicación de las medidas.

Capítulo II.

Como se ha venido planteando por parte del autor en el desarrollo de esta investigación la UBPC carecía de una adecuada organización del trabajo que le permitiera alcanzar niveles de producción para respaldar los gastos de fuerza de trabajo en los que incurría.

Cada día los niveles de producción se deterioraban debido a la falta de sentido de pertenencia que mostraban los trabajadores y dirigentes de forma general, trayendo esto consigo que se ejecutaran: tareas no priorizadas, mala calidad de las labores, deficiente atención al hombre y un marcado desinterés de los trabajadores por no alcanzar los resultados deseados.

Los obreros realizaban sus tareas de forma dispersa o en pequeños grupos no permitiendo esto que se ejecutaran las labores en el tiempo oportuno y de esta forma a los campos se les incrementaban los niveles de enyerbaniento.

Por contar la unidad con bajo nivel adquisitivo, no lograba satisfacer las necesidades de medios e instrumentos de trabajo para realizar las actividades de atención a la caña con la calidad requerida.

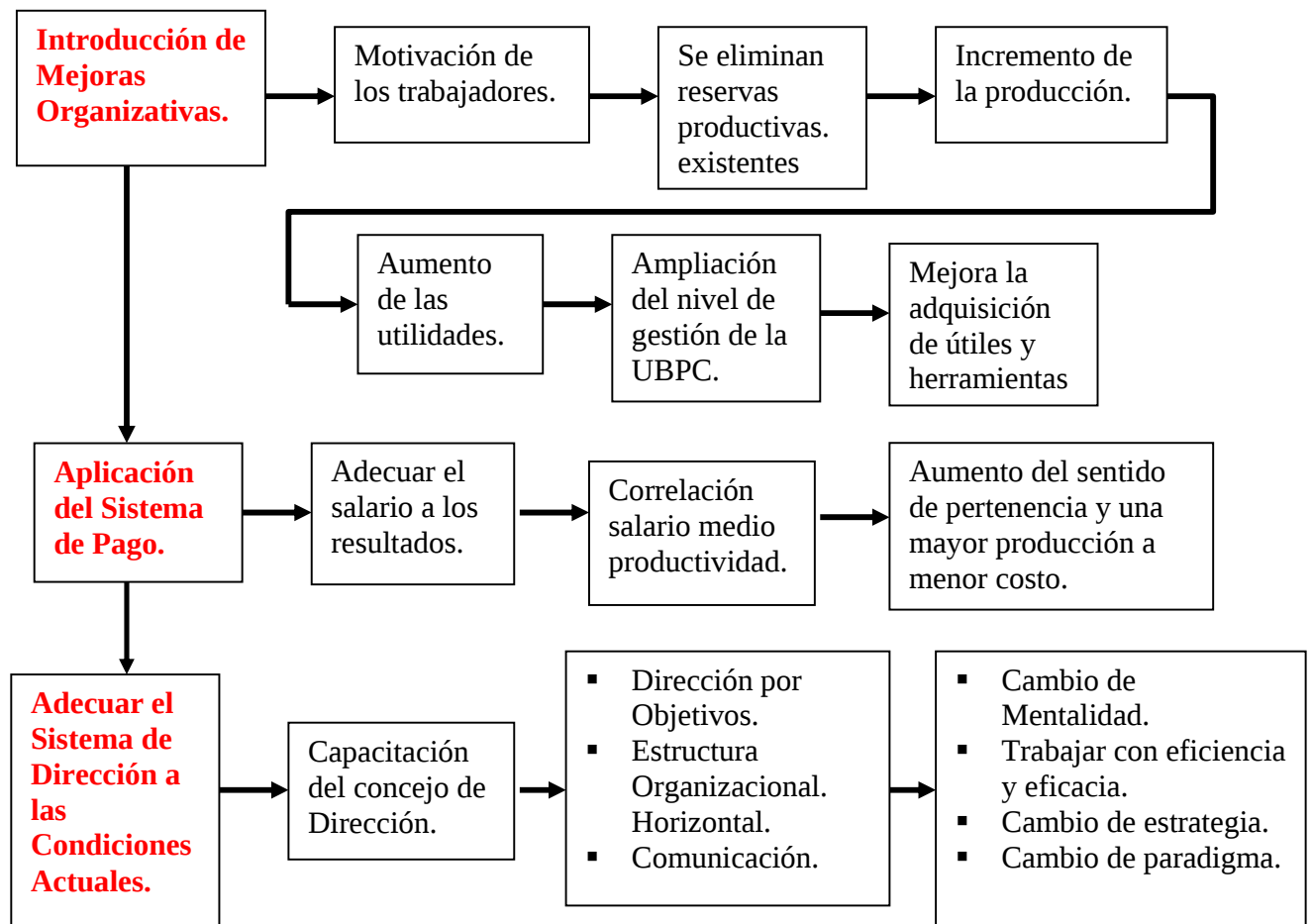
Estas y otras dificultades daban lugar cada día al deterioro de los indicadores fundamentales tales como: producción, salario medio, utilidad, productividad entre otros.

Por todas estas razones se hacía necesario la introducción de mejoras en el proceso de organización del trabajo que permitieran eliminar estas deficiencias.

A continuación se ejemplifica gráficamente a partir de un esquema que propone un procedimiento para mejorar y perfeccionar la organización del trabajo y la aplicación de un sistema de pago.

Capítulo II.

DISEÑO Y PRESENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR Y PERFECCIONAR LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN UN LOTE CAÑERO FORTALECIDO.



2.2 Concepción teórico - metodológica del procedimiento para mejorar y perfeccionar la organización del trabajo.

Para mejorar y perfeccionar la organización del trabajo en un proceso productivo según criterios del autor de este trabajo debe seguirse el procedimiento establecido por la resolución 26 de 12 de enero de 2006 y decreto ley 281 de 17 de agosto de 2007 que se basan en los principios siguientes:

- integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad;
- sistematicidad, en la búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad; y
- participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

La organización del trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aún cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo.

Los estudios de organización del trabajo, se realizan por:

- modificación de las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología, y en las condiciones de trabajo, entre otros;
- **establecimiento de sistemas de pago por rendimiento;**
- la modificación del plan de producción o servicios; y
- la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo.

Capítulo II.

El estudio del trabajo es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y establecer normas técnicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando.

Por tanto, el estudio del trabajo tiene por objeto establecer como debe hacerse el trabajo, de la forma más sencilla y eficaz, en las condiciones existentes o en la proyección de nuevos procesos o servicios y fijar el tiempo norma para su realización con vistas a lograr el perfeccionamiento y racionalización de los métodos existentes o proyectados, incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia del equipamiento, calidad del servicio, disminuir los costos y crear mejores condiciones de trabajo.

Para comprender cómo el estudio del trabajo reduce los costos y el tiempo que se invierte en determinado proceso, es necesario examinar detenidamente cómo está constituido el tiempo total de un trabajo.

El contenido básico de trabajo del producto, servicio o de operación: es el tiempo que se invierte en fabricar un producto, prestar un servicio o realizar una operación sin pérdidas de tiempo por ningún motivo.

En la práctica los tiempos reales invertidos en las operaciones son muy superiores a los teóricos debido al contenido excesivo de trabajo, donde vienen a sumarse los elementos siguientes:

1. Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño o en la especificación del producto o servicios o de sus partes, o a la utilización inadecuada de los materiales.

- Deficiencia y cambios frecuentes en el diseño de los productos o servicios
- Desechos de materiales.
- Normas incorrectas de calidad.

2. Contenido de trabajo suplementario debido a métodos ineficientes de producción o funcionamiento en el caso de las actividades de servicio.

- Mala disposición y utilización del espacio.
- Inadecuada manipulación de los materiales.

- Interrupciones frecuentes al pasar de la producción de un producto a otro.
- Método de trabajo ineficaz.
- Mala planificación de las necesidades de materias primas.
- Roturas frecuentes de las máquinas y equipos.

3. Contenido de trabajo debido al comportamiento de los recursos humanos.

- Ausentismo y falta de puntualidad.
- Mala ejecución del trabajo.
- Riesgo de accidentes y lesiones profesionales.

Si esos factores se eliminan, se reduce el tiempo y el costo de la producción o servicio y, por tanto, incrementa la productividad. Por consiguiente, el estudio del trabajo debe evaluar si estos factores están presentes al examinar un proceso productivo o de servicios y establecer un método perfeccionado.

El estudio del trabajo solo surte efecto cuando haya sido aplicado integralmente y cuando todo el personal de la entidad está convencido de que es preciso rechazar el desperdicio en todas sus formas de materiales, tiempo, esfuerzo o dotes humanas y no aceptar sin discusión que las cosas se hagan de cierto modo porque siempre se hicieron así.

Técnicas del estudio del trabajo y su interrelación.

El estudio del trabajo, comprende varias técnicas, y en especial el estudio de métodos y la medición del trabajo.

El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras.

La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida y actualizada.

El estudio de métodos y la medición del trabajo están estrechamente vinculados.

El estudio de métodos se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, en cambio, la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier tiempo improductivo asociado con ésta, y con la consecuente determinación de normas de tiempo para ejecutar la operación de

una manera mejorada, tal como ha sido determinada por el estudio de métodos, con el objetivo de incrementar la productividad, tanto en procesos productivos como de servicios.

La organización del trabajo esta conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- La normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto⁷.

Sobre los estudios de organización del trabajo.

La empresa para lograr una mayor eficiencia de los recursos de que dispone, elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad debe realizar estudios sistemáticos de la organización del trabajo.

Los resultados de estos estudios constituyen el punto de partida, pero a su vez genera el compromiso permanente de actualizar y efectuar nuevos estudios de organización del trabajo ante nuevas condiciones, lo que deberá estar como tarea permanente en los planes de trabajo de la empresa.

La empresa para definir cuales estudios va a realizar debe efectuar un diagnóstico de la situación existente de la organización del trabajo con el fin de determinar la estrategia a seguir.

Los estudios podrán abarcar todas o algunas de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa y podrá comprender el estudio y perfeccionamiento de todos lo elementos integrantes de la organización del trabajo o de algunos de ellos en dependencia de los resultados del diagnóstico.

⁷ Decreto Ley 281 de 17 de agosto de 2007 pág.81.

La empresa, al realizar los estudios de organización del trabajo toma en consideración cuatro etapas fundamentales:

- Selección, preparación y aprobación del o los equipos de trabajo.
- Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.
- Realización del estudio.
- Implantación y control.

Para la selección y aprobación por el director general de la empresa del equipo de trabajo, deberá procurarse que el mismo esté conformado por profesionales (ingenieros, tecnólogos) y otros trabajadores de experiencia y prestigio, designando al coordinador del equipo dentro de los integrantes del mismo. Pueden en la práctica crearse más de un equipo para efectuar varios estudios al unísono.

Estos equipos no forman parte de una estructura independiente en la empresa, sino que se crean cuando son necesarios, tienen carácter provisional y una vez concluido el estudio sus integrantes se reincorporan a sus respectivas áreas de trabajo.

A cada equipo se le determina su misión, objetivos y facultades para realizar el estudio de organización del trabajo.

Cada equipo deberá ser convenientemente preparado en las técnicas de organización del trabajo, para ello se realizarán seminarios por especialistas que dominen estas técnicas, tanto de la empresa, como de universidades, consultores externos, o de otras instituciones. Una vez culminada esta etapa, la dirección de la empresa deberá tomar las medidas para comprobar que los miembros del equipo, están preparados para acometer los estudios de organización del trabajo con la calidad requerida.

Deberá efectuarse una explicación detallada a los trabajadores, dirigentes, de los objetivos del estudio en el área, presentación de los integrantes del equipo y de su coordinador.

En la etapa de realización del estudio se identifican los procesos y los puestos de trabajo a estudiar, se elabora el cronograma de ejecución del estudio y se

Capítulo II.

desarrolla el diagnóstico de la situación de la organización del trabajo en el área asignada.

Para el análisis del proceso productivo, se requiere el uso de técnicas de estudio que permitan registrar los aspectos que sean necesarios conocer de dicho proceso, de forma tal que se facilite su análisis y comparación con las alternativas de mejoras propuestas; entre las técnicas de estudio a utilizar se pueden mencionar las siguientes:

- Diagrama del Proceso (Diagrama OTIDA).
- Diagrama OPERIN.
- Diagrama de Recorrido.
- Diagrama de Recorrido Tridimensional.
- Diagrama del Trabajador en el Proceso.
- Diagrama de Recorrido del Trabajador.
- Diagrama de Hilos o Hilograma.
- Diagrama Bimanual.
- Diagrama de Coordinación del Trabajo.

El resultado final del estudio puede contener, entre otras, la proyección de las siguientes medidas:

- Propuesta de mejora en el flujo productivo o de servicios.
- Propuestas de mejora del flujo de operaciones del área.
- Propuesta de organización del puesto de trabajo, y diseño de puestos de trabajo con contenidos enriquecidos que propicien la utilización del amplio perfil, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y carga sostenida para 8 horas de trabajo.
- Propuestas para la eliminación de operaciones innecesarias.
- Propuesta de horario de trabajo y descanso en la jornada laboral.
- Propuestas de las herramientas, equipos y otros medios de trabajo a emplear en cada puesto de trabajo.
- Propuesta de modificación de la actual concepción organizativa de la empresa.

La correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados hay que prepararla bien y garantizar las condiciones necesarias para que las medidas no se distorsionen, pues si así ocurre no podrán lograrse aumentos de productividad y eficiencia previstos.

- Para proceder a la implantación de cualquier medida, es necesario en algunas ocasiones su prueba experimental a fin de realizar determinados ajustes para su posterior implantación definitiva.
- Debe verificarse que las mismas se introduzcan exactamente como fueron concebidas, pues sólo así podrán alcanzarse los objetivos deseados.
- Una vez implantado el cambio, es importante mantenerlo en uso tal como estaba especificado y no permitir que los operarios vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo con causa justificada.

A partir de la realización de estudios de la organización del trabajo la empresa debe tener en cuenta que dos de los elementos de mayor importancia, lo constituyen el estudio de la organización y servicio de los puestos de trabajo y de la normación del trabajo, lo que permite obtener incrementos importantes de la productividad del trabajo o del rendimiento del trabajador, al lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades productivas o de prestación de servicios.

Estudio de la organización y servicio de los puestos de trabajo:

El puesto de trabajo es la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas. La organización del puesto de trabajo contempla el estudio de la situación existente y la solución de los aspectos siguientes:

- El equipamiento tecnológico y el técnico-organizativo deben estar en función del contenido de trabajo del puesto y de la tecnología.
- La distribución racional de todos los elementos componentes del puesto de trabajo.

El puesto de trabajo está constituido por los elementos siguientes:

- Equipo básico (maquinarias, agregados e instalaciones).

Capítulo II.

- Equipamiento tecnológico (herramientas, dispositivos y útiles que utiliza el trabajador en el puesto de trabajo).
- Equipamiento técnico organizativo (muebles auxiliares, depósitos, transportadores, así como la documentación técnica y de control necesaria para la ejecución del trabajo).
- Documentación técnica. Comprende la documentación que se necesita en el puesto para poder ejecutar las operaciones asignadas, tales como. Ordenes de trabajo, hojas de ruta, cartas tecnológicas, planos.

La documentación debe ser breve y comprensible para el trabajador, pero reflejar los aspectos fundamentales y la información suficiente que garantice el trabajo ininterrumpido.

Al estudiar la organización del puesto de trabajo, se analizan las características del equipo básico con el fin de definir si el existente es el que más se adapta a los requerimientos de la operación u operaciones que se llevan a cabo en el puesto.

El estudio del equipamiento tecnológico en el proceso de organización del puesto de trabajo tiene un significado especial, ya que generalmente es utilizado manualmente por el operario, de su efectividad depende en gran medida el rendimiento del hombre.

Para realizar estos estudios, se deben considerar los siguientes principios:

- Incremento del poder de la mano.
- Supresión de actividades improductivas.
- Frecuencia de uso.

Con en el estudio del equipamiento técnico-organizativo, se determina si el existente en un puesto de trabajo dado es el adecuado o no, así como para definir cuál ha de ser el equipamiento requerido al diseñar un nuevo puesto de trabajo, se han de observar los siguientes principios:

- de la funcionalidad.
- de las dimensiones del equipamiento técnico-organizativo.
- de la coordinación de las actividades entre obreros básicos y auxiliares.

En dependencia de las características del puesto de trabajo, el mismo requerirá para su correcto funcionamiento diferentes documentos, entre ellos pueden mencionarse:

- Las órdenes de trabajo.
- Las hojas de ruta.
- Las cartas tecnológicas.
- Las cartas de organización del puesto de trabajo.
- Instrucciones de seguridad.
- Diseños, entre otros.

En el proceso de investigación referido a la organización de un puesto de trabajo, el planeamiento o proyección de éste constituye la síntesis del estudio, manifestándose así la importancia que este aspecto tiene con vistas a lograr el aumento de la eficiencia productiva.

Un adecuado planeamiento del puesto implica la racional distribución en el espacio, tanto de los elementos materiales de la producción (los equipos básicos, el equipamiento tecnológico y técnico-organizativo, los objetos de trabajo) como del propio operario u operarios que laboran en el mismo, logrando que la elección de los emplazamientos de todos estos elementos condicione:

- La reducción de los tiempos de ejecución de la o las operaciones que en él se realizan.
- La reducción de los gastos de energía física y nerviosa del trabajador.

Al planear el puesto de trabajo, la empresa debe procurar que éste se adapte a las aptitudes, capacidades y limitaciones del hombre, con el objetivo de que el trabajo resulte atractivo, lo que redundará en un factor de transformación paulatina del trabajo en la primera necesidad vital del hombre y la mujer.

La organización del servicio a los puestos de trabajo es otro aspecto importante de la organización del trabajo, ya que el servicio racional a los mismos garantiza la implantación de medidas que aseguren el cumplimiento del plan de producción en forma ininterrumpida.

La organización del servicio está dirigida a la solución de dos aspectos principales:

- Lograr la ejecución del proceso de servicio en el mínimo de tiempo.
- Utilizar de la forma más adecuada el personal dedicado a esta actividad.

El estudio de estos aspectos cobra una importancia especial con el desarrollo económico, dado que al ir disminuyendo el peso específico del trabajo manual, se eleva el volumen de las tareas de mantenimiento de equipos, de manipulación de materiales, de almacenaje, de control de la calidad, entre otros.

Planeación y preparación del estudio.

Compromiso de la dirección.

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

Creación de Equipos.

Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables. Destacan que los equipos están formados por personas interdependientes en sus tareas.

Procedimientos convencionales: son los primeros que se crearon y su objetivo es obtener una descripción del puesto de trabajo de forma narrativa y poco cuantificada, a partir de la información proporcionada por el ocupante del mismo, por su superior inmediato y/o por un experto.

Con estos procedimientos se obtienen y estructuran, en forma narrativa, las informaciones siguientes:

- ¿Qué se hace en el puesto? - ¿Por qué se hace? - ¿Cómo se hace?
- ¿Dónde se hace? - ¿En qué condiciones se hace?
- ¿Qué responsabilidades implica?

Procedimientos estructurados: surgen por las críticas que se planteaban a los procedimientos convencionales. Son cuestionarios estructurados, cuyo objetivo es recoger informaciones cuantificadas sobre los puestos de trabajo y se clasifican, a

su vez, en dos subgrupos, a saber: los basados en el comportamiento del trabajador y los basados en la actividad o centrados en los resultados⁸.

2.3 Pagos por resultados.

De acuerdo con lo establecido por la resolución 9 de 2008⁹ pagos por resultados: son los pagos que se realizan, teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de sus modalidades. En correspondencia con los resultados alcanzados se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado.

Doble función de los sistemas de pago.

Existe una doble función en los sistemas de pagos, por una parte están concebidos para elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la eficiencia. Y por otra, da la posibilidad de elevar la calidad de vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo.

Es por eso que cuando un sistema de pago no se propone buscar resultados de eficiencia, sólo logra elevar el salario sin respaldo productivo, deforma al trabajador, ya que lo habitúa a ganar un salario sin resultados productivos, y a los dirigentes de las empresas, que lo permiten.

También cuando las metas a alcanzar son extremadamente elevadas, los sistemas de pago penalizan el salario por los incumplimientos o no reciben el salario por el cumplimiento de sus indicadores formadores y crean desmotivación entre los trabajadores que realizaron esfuerzos y no lograron resultados.

Ambos hechos son indeseables, de ahí la importancia de estudiar al detalle cada sistema y evaluar constantemente sus resultados y realizar los cambios que sean

⁸ Resolución 26 de 12 de enero de 2006. pág.12.

⁹ Resolución 9 de 2008. Reglamento general sobre las formas y sistema de pago Pág. 3.

Capítulo II.

necesarios, a fin de mantener una vinculación entre la eficiencia obtenida y el salario devengado.

Los sistemas de pago son el resultado del análisis de la organización de la producción o los servicios, de las medidas organizativas tomadas o de estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

En estos estudios se analiza en detalle:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- Las condiciones de trabajo.
- La disciplina laboral.
- La normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características técnicas y organizativas de cada empresa. Teniendo en cuenta las exigencias de cada trabajo a realizar, cada trabajador se vincula a un sistema de pago. En la empresa existen varios sistemas de pago. **Ningún trabajador puede estar abarcado en más de un sistema de pago simultáneamente.**

Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de indicadores formadores e indicadores condicionantes.

La medición exacta, con calidad y rigor, de los indicadores que conforman un sistema de pago es responsabilidad del director general de la empresa. Cada indicador formador o condicionante debe ser certificado por los jefes o funcionarios designados en la empresa.

Es importante que los indicadores formadores y condicionantes que se seleccionen, sean indicadores medibles, cuantificables, verificables, que su cumplimiento se corresponda con el período de evaluación para el pago por

Capítulo II.

resultados del sistema de pago y nunca sean del resultado de la apreciación o subjetividad.

Principios para la aplicación de los sistemas de pago por los resultados:

- Se aplica como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.
- No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados, correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.
- Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- Se financian de los ingresos de la empresa. En el caso de las unidades presupuestadas se financian por el presupuesto de salario aprobado.
- El pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.
- Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- Garantizar el pago del salario en la fecha de pago definida.
- Deben lograr beneficios justos para los trabajadores, para la entidad laboral y para el estado, con una relación positiva costo-beneficio, por lo que no puede deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, el gasto total por peso de ingresos total, el gasto total por peso de ventas, relación

Capítulo II.

salario medio productividad u otros indicadores de eficiencia que caracterizan específicamente la actividad y que se precisan como parte del sistema de pago, ejecutándose la retribución hasta el límite en que no se produzca el deterioro del indicador seleccionado.

- Los sistemas de pago deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes, por lo general, al 100% de cumplimiento, como mínimo.

Recomendaciones a tener en cuenta en la aplicación de los sistemas de pago.

A continuación se enuncian un grupo de recomendaciones a tener presente al aplicar los sistemas de pago.

- Para que un sistema de pago sea aceptado por los trabajadores es requisito indispensable que lo entiendan sin dificultad, ya que de esta forma podrán ser capaces de calcular la retribución económica que han obtenido y decidir en cada momento su ritmo de trabajo. Además, los sistemas deben ser sencillos, medibles, rigurosos, estables y estimulantes.
- Los sistemas de pago deben corresponderse con el trabajo que se realiza por los trabajadores. De ahí la necesidad de que existan varios sistemas de pago por los resultados en la empresa.
- Debe verificarse que lo definido en el reglamento de los sistemas de pago de la empresa, se corresponda con la aplicación real de los mismos.
- En la validación de la información para la determinación del cumplimiento de los indicadores, tanto formador como condicionante, se utilizarán los datos reales de la contabilidad o el sistema informativo establecido y nunca datos estimados.
- Las empresas deben lograr diseñar sistemas de pago en correspondencia a las características de las diferentes actividades que se realizan, con una amplia discusión con los trabajadores y la organización sindical a ese nivel, de manera que los trabajadores identifiquen los resultados de su trabajo

Capítulo II.

con los beneficios a percibir por la aplicación de los sistemas de pago. La empresa debe diseñar más de un sistema de pago.

- Los sistemas de pago, no deben verse como mecanismos para resolver problemas salariales de los trabajadores, las insuficiencias en el tratamiento salarial de determinados cargos o la ausencia de la aplicación de sistemas de estimulación en CUC. Son instrumentos de dirección para elevar la eficiencia y la productividad en el trabajo.
- Para las entidades que aplican el sistema de pago vinculados a indicadores generales y de eficiencia y las entidades abarcadas por los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o donde la reducción del gasto no constituye su objetivo principal y se diseñen sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, a los dirigentes y otros trabajadores abarcados de la oficina central de la empresa, en caso de que ésta incurra en pérdidas, no procede el pago por los resultados por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores.
- Debe efectuarse el pago por resultados lo más próximo al mes en que se certificaron los indicadores del sistema de pago, de manera que los trabajadores lo identifiquen con sus esfuerzos y resultados obtenidos.
- El cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes sólo se tienen en cuenta como mínimo, al 100% de cumplimiento. Con la excepción de la producción o servicios seleccionados y en el sistema de pago para la actividad de importación.
- Ante resultados deficiente o mal en las auditorias, debe tenerse en cuenta lo dispuesto en la legislación vigente.
- Los sistemas automatizados que implante la empresa, debe garantizar:
 - a) Que el cálculo de las nóminas permitan evaluar lo pagado por la estructura del salario.

- b) Que cuando se incumpla el indicador formador, permita la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, cuando proceda.
- c) Permita realizar la contribución especial del 5% a la seguridad social por los trabajadores de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, sobre todo, el salario devengado.
 - Lo pagado por concepto de vacaciones no forma base de cálculo para el salario por resultados.
 - No es correcto, al planificar el fondo de salario por la aplicación de sistemas de pago, planificar el sobre cumplimiento; sólo esta autorizado planificar hasta el 5% por cumplimiento. Excepcionalmente, en los casos autorizados se pondrá planificar hasta un 30%, sólo cuando se trate de empresas donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal; sin embargo se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, o en las organizaciones superiores de dirección.
 - Debe existir un correcto asesoramiento y control a las empresas por parte de los Grupos Empresariales y los Ministerios en la temática de sistemas de pago.

Procedimiento para la realización de un sistema de pago.

En correspondencia a lo establecido por la resolución 9 de 2008¹⁰. El diseño de los sistemas de pago debe contener los aspectos siguientes:

Objetivos: definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como incrementar la productividad del trabajo, la calidad de la producción y los servicios, sobre cumplir el plan de producción, disminuir los costos y gastos, cumplir y sobre cumplir el plan de utilidades y los aportes, en los casos que corresponda, entre otros.

¹⁰ Resolución 9 de 2008. sistemas de pago Pág.19.

Indicadores: los sistemas de pago se diseñan sobre la base de los indicadores formadores e indicadores condicionantes siguientes:

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

Los indicadores condicionantes, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado. Son indicadores que complementan los indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta. Los indicadores condicionantes se subdividen de la forma siguiente:

Generales: limitan total o parcialmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. Su cantidad no debe exceder de tres.

Específicos por áreas o individuales: limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores de las áreas o individuales que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, de producción o servicios, se exceden en los presupuestos de gastos o de los insumos de productos fundamentales; como materias primas o portadores energéticos, entre otros.

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

En correspondencia con los resultados alcanzados en los indicadores formadores y condicionantes, se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según el tiempo real trabajado, teniendo en cuenta la naturaleza del sistema de pago. En las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, en caso de incumplimiento del indicador formador, se penaliza el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento, en las cuantías definidas por la legislación vigente.

Todas las empresas u organización superior de dirección, deben garantizar que las proporciones de incremento de salario que se propongan pagar por cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores formadores, se correspondan con el nivel de tensión de dichos indicadores en el plan anual de la empresa.

Los sistemas de pago cuyo indicador formador esté asociado al cumplimiento de los indicadores generales y de eficiencia o por indicadores específicos de la producción o prestación de los servicios, el salario por el cumplimiento de los indicadores no puede exceder del hasta un 5 % del salario escala más los incrementos que procedan, con independencia a la cantidad de indicadores formadores que se utilicen. Asimismo, la cuantía total por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, no podrá exceder del 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado.

Los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal, sin embargo se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores; en estos casos el pago por resultados por el cumplimiento de los indicadores formadores en total, no deberá sobrepasar nunca el 30% del salario base de cálculo, según tiempo real.

En estos sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, el salario por resultados del trabajador, está dado por la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se

cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

Si el resultado de la suma algebraica anterior da positivo, se asume que hubo cumplimiento de los indicadores formadores en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento. Para la determinación del pago adicional al salario según tiempo real trabajado o pago por resultados a obtener, se multiplica el salario base de cálculo de los trabajadores abarcados por el valor resultante, en por ciento, de la suma algebraica.

Si por el contrario, el resultado de la suma algebraica da negativo, se asume que hubo incumplimiento de los indicadores formadores en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento. Para la determinación de la penalización al pago adicional del perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado, se multiplicará la cuantía de la penalización (de acuerdo con la proporción definida en el sistema de pago por cada por ciento de incumplimiento) por el nivel de incumplimiento que resultó del valor de la suma algebraica, antes expresado.

En estos casos, que la resultante de la suma algebraica de negativo y ello conlleva a penalización del pago adicional del perfeccionamiento, al multiplicarse este valor por la proporción de la penalización del pago adicional que se determine aplicar por cada por ciento de incumplimiento, según los grupo de complejidad que se determine, debe tenerse presente que la magnitud porcentual de la penalización a aplicar, no podrá exceder los topes establecidos para cada caso, de acuerdo con lo definido, de manera específica, en el sistema de pago.

De tratarse de empresas que no aplican el perfeccionamiento empresarial, cobrarán solo el salario según tiempo real trabajado.

Los trabajadores que estén abarcados por sistemas de pago vinculados a destajo o por indicadores directos a la producción y los servicios, no tendrán límite en el salario a devengar por sobre cumplimiento de los indicadores formadores previstos en el sistema de pago, evaluándose siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados.

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

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

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

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

Certificación del cumplimiento de los indicadores: se definirá cuales son los funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen aprobados en la plantilla, garantizando que un funcionario no debe certificar solamente los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está abarcado. Las certificaciones deben hacerse por escrito (aun cuando la entidad tenga automatizada la información) no deben presentar tachaduras y se archivarán adecuadamente. Deben estar firmadas por el funcionario responsabilizado, definido en el reglamento. Los valores de los indicadores incluidos en las certificaciones deben corresponderse con el plan oficial de la entidad, así como los registros contables de la misma, o los modelos establecidos oficialmente por la entidad, a estos efectos.

Resumen parcial del capítulo.

Hasta estos momentos hemos registrado de forma teórica los procedimientos para la organización del trabajo y la aplicación de sistemas de pago por los resultados finales de la producción. Como se puede apreciar, primero es necesaria una adecuada organización del trabajo que constituye la premisa fundamental para realizar la producción con el máximo de eficiencia y eficacia en un ambiente laboral adecuado y sin riesgos para el trabajador.

En las UBPC es necesario un análisis profundo de estos aspectos de organización por realizarse el trabajo en un entorno áspero.

Por otra parte la vinculación del salario a los resultados de la producción constituye un requisito indispensable para lograr adecuados niveles de productividad además de lograr una correlación entre los ingresos de los trabajadores y los resultados de la unidad.

CAPITULO III. Validación del procedimiento para mejorar y perfeccionar la organización del trabajo en un lote cañero fortalecido.

3.1 Preparación del trabajo.

Primeramente se llevaron a cabo varias reuniones y entrevistas con la dirección de la empresa, la UBPC y la dirección de recursos humanos en las que se puso de manifiesto la necesidad de la validación de la introducción de mejoras en el proceso productivo y aplicación de sistema de pago. Además se analizaron varios documentos sobre organización del trabajo y sistemas de pago.

Creación del equipo.

Para la creación del equipo se tuvo en cuenta a los especialistas de la empresa, los directivos de la UBPC y varios trabajadores de experiencia con el objetivo de analizar las condiciones organizativas existentes y crear las bases para la implantación de un sistema de pago por los resultados del trabajo en un lote cañero fortalecido de la empresa.

El equipo fue preparado en las técnicas necesarias para la realización de este procedimiento sobre organización del trabajo y la metodología de los sistemas de pago.

Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.

En reunión efectuada con los trabajadores se les dio a conocer los objetivos de este trabajo y la necesidad de su cooperación y participación activa en las decisiones del equipo.

Realización del procedimiento.

En esta etapa se realizaron diferentes acciones, entre las más importantes se encuentran: entrevistas con los trabajadores del lote; revisión documental de los resultados, encuentros y reuniones de trabajo con directivos de la unidad y sesiones de trabajo con los técnicos y especialistas de la empresa en cuanto a organización del trabajo y sistema de pago.

Después de analizado los resultados de las investigaciones realizadas y detallado el proceso productivo del lote por los integrantes del equipo se detectó que no era necesario la realización de estudios de la organización del trabajo por la metodología

Capítulo III.

existente puesto que se evidenciaba la necesidad de introducir mejoras organizativas para dar respuesta a las dificultades que a continuación se relacionan:

- La jornada laboral se aprovechaba entre un 50 y 60 % aproximadamente por solo trabajar las mañanas.
- Mal estado de los instrumentos de trabajo (machete, guataca....).
- Deficiente estado técnico del transporte obrero.
- Deficiencias en el suministro de meriendas y agua fría.
- Un ingreso medio muy bajo.
- Desinterés de los trabajadores por no alcanzar los resultados deseados.
- Se trabajaba de forma dispersa y desordenada.
- Los obreros tenían que trasladarse a grandes distancias para la realización de su trabajo.

Mejoras introducidas en la organización del trabajo.

Después de un examen crítico de las condiciones existentes en los lotes cañeros y discutidos con los directivos de la unidad para el mejoramiento de dicha condiciones se tomaron las medidas organizativas siguientes:

- Se habilitó una carreta para el transporte obrero con techo, asientos, termo de agua fría y piedra para afilar los instrumentos de trabajo.
- Se construyó una casa de descanso dentro del lote que brinda servicios de merienda, almuerzo y acerca a los trabajadores a las realización de sus labores.
- Se entregaron nuevos instrumentos de trabajo.
- Se diseñó un sistema de pago por los resultados.

Con la introducción de estas mejoras organizativas se logró una mayor motivación de los trabajadores que posibilitó que se liberaran las reservas productivas existentes, lo cual propició el incremento de la producción de caña a menor costo con un nivel de utilidades que les permite una ampliación en el nivel de gestión de la unidad que les posibilita la adquisición de medios de trabajo y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores lográndose con esto el incremento del nivel de vida de los obreros del lote

Capítulo III.

y lográndose con esto elevar el sentido de pertenencia de los integrantes de este colectivo.

Después de introducidas estas mejoras se decide la aplicación de un sistema de pago por los resultados que adecue el salario a la producción.

3.2 Sistema de pago aplicado en el lote cañero objeto de este trabajo.

Sistema de pago por los resultados en un lote cañero fortalecido.

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

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

Objetivos.

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la utilización del tiempo de trabajo.
- Uso más racional de la fuerza de trabajo.
- Mejorar los ingresos de los trabajadores.
- Elevar la calidad de la producción.

Indicadores:

Indicador formador.

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

Indicador condicionante.

- Cumplimiento de la norma de consumo de material.
- Cumplimiento del índice de calidad establecido.
- Aprovechamiento de la jornada laboral.
- No tener ausencias en la quincena.

Cuando los dos primeros indicadores se incumplan, de forma individual, a los trabajadores del lote cañero (incumplidores) abarcados en el sistema de pago, se le aplicará un descuento al salario obtenido por el sobre cumplimiento de la norma de

Capítulo III.

producción (diferencia del salario formado por la aplicación de las tasas y el salario según tiempo real trabajado), la que debe quedar expresada para cada indicador específicamente.

De incumplirse la norma de consumo material, se aplicará una disminución del salario por resultados en el 50%.

De incumplirse el índice de calidad establecido se aplicará una disminución del salario por resultados en el 50%.

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

Formación del salario.

Primero se calcula la tasa de destajo, que se calcula de la forma siguiente.

Aplicando la norma de rendimiento, la tasa de destajo se calcula dividiendo el anticipo aprobado para la actividad, entre la norma de rendimiento.

El anticipo aprobado para la actividad, así como la norma de rendimiento, para el cálculo de la tasa salarial, se expresarán en una misma unidad de tiempo (Jornada, horas, minuto,).

Anticipo aprobado para la actividad (salario /jornadas)

Tasa destajo =-----

Norma de rendimiento (cordele /jornadas)

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

SF= Tasa de destajo x cantidad de producción ejecutada.

En este sistema de pago, los trabajadores reciben el salario según la producción realizada, por lo tanto no es aplicable el concepto de penalización. No obstante en caso

Capítulo III.

de sobre cumplimiento de la norma e incumplimiento de indicadores condicionantes se descuenta parte de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado.

Para la formación de salario por resultado se utiliza además, la evaluación del resultado individual del trabajo a través de indicadores condicionantes específicos por trabajador. El monto individual se forma multiplicando el salario que le corresponde al trabajador por la producción realizada por la sumatoria del % obtenido por el cumplimiento de los indicadores, como se expresa a continuación:

Indicador condicionante	Cuantía por cumplir en %	Cuantía por incumplir.
Cumplimiento de la norma de consumo de materiales.	20	-50
Cumplimiento del índice de calidad establecido.	20	-50
Aprovechamiento de la jornada laboral.	20	
No tener ausencias en la quincena	20	
TOTAL	80	100

Del resultado de la operación anterior, se obtiene el monto de salario por resultados del trabajo, es decir, el salario adicional al salario por producción real ejecutada.

El salario total a devengar por el trabajador, resulta de la suma del salario según producción realizada más el salario por resultados que se obtenga según el cumplimiento individual de los indicadores condicionantes.

Trabajadores abarcados en este sistema.

Este sistema abarca a 33 trabajadores que integran la plantilla del lote cañero fortalecido, excepto el jefe de lote.

Capítulo III.

Período de evaluación de los indicadores.

El período de evaluación de los indicadores será quincenalmente de acuerdo al ciclo de pago establecido para la UBPC.

Distribución del salario formado.

El salario formado por la producción realizada y por el cumplimiento de los indicadores condicionantes se distribuye de forma individual.

Certificación del cumplimiento de los indicadores.

Indicador condicionante	Personal facultado.
<i>Cumplimiento de la norma de consumo de materiales establecida.</i>	Jefe económico.
Cumplimiento del índice de calidad establecido.	Jefe de lote.
Aprovechamiento de la jornada laboral.	Jefe de lote.
No tener ausencias en la quincena.	Jefe de recursos humanos.

Adecuación del sistema de dirección a las condiciones actuales.

En esta etapa del procedimiento se tomaron varias acciones en las que se encuentran: Capacitación al personal dirigente de la unidad con el fin de adecuar la estrategia de dirección a las condiciones organizativas introducidas y en la aplicación del sistema de pago diseñado para su correcto funcionamiento aplicándose en este caso la dirección por objetivos que les permite planificar, ejecutar, controlar y actual de forma correctiva o preventiva ante la ocurrencia de dificultades (**ver figura No 1**) , con una estructura organizacional horizontal con pocos niveles de dirección que les permite un intercambio de comunicación desde la dirección hasta la base y viceversa.

Ciclo de mejora continua.

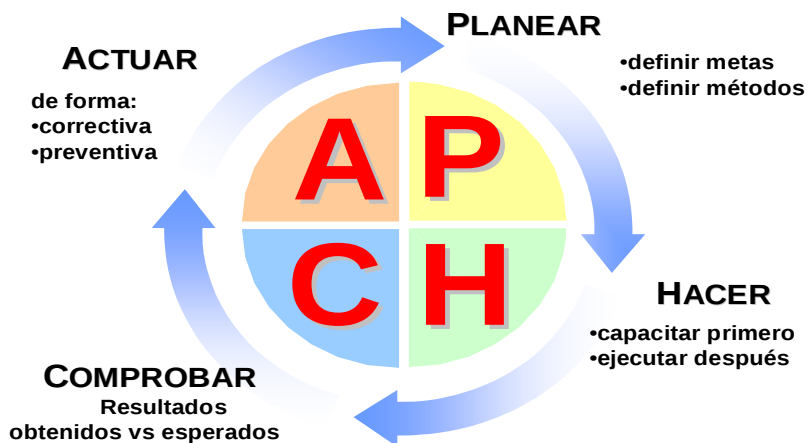


Figura 1. (Ciclo shewhart / deming) que demuestra un proceso de mejora continua.

Los recursos humanos son la parte esencial de toda organización, y con una buena comunicación, se logra a todos los niveles de la estructura un cambio de mentalidad, lográndose romper esquemas paradigmáticos y adquirir un total compromiso de sus miembros posibilitando esto que sus habilidades sean usadas en beneficio de la calidad de la producción de bienes y servicios de la unidad, que es lo principal para conseguir realizar el trabajo con la eficiencia y eficacia que requiere el proceso productivo.

3.3 Validación del procedimiento.

Con este procedimiento se logra romper esquemas y permite un aumento considerable de los indicadores de producción y de trabajo y salario. En la **tabla # 1**, se muestra los resultados de producción de caña y los rendimientos por hectáreas (**ver anexo #2**) alcanzados antes y después de la aplicación de las medidas técnico-organizativas y la aplicación del sistema de pago en el lote cañero objeto de estudio.

Capítulo III.

Tabla #1. Producción de caña.

Conceptos	U/M	2007	2008
Área de caña	ha	332.8	364.8
Rendimiento	t/ha	42.2	50.3
Producción	tn	14044.2	18349.4

Como se puede observar después de la aplicación de las medidas el área de caña sembrada se incrementó en 32 ht lo que significa que se trabajó con más eficiencia por cubrir el área dedicada a caña, además como queda demostrado en la tabla el rendimiento creció de 42.2 a 50.3 aumentando 8.1 punto porcentuales por hectárea lo que representa un aumento de la producción de caña de 4305.2 toneladas.

El análisis relativo de los resultados alcanzados en los indicadores de trabajo y salario por el lote fortalecido objeto de estudio de la UBPC de Viet Nam a partir de la implantación del nuevo sistema de pago y las medidas técnico-organizativas tomadas se realiza en la **tabla # 2**, donde mostraremos los resultados del año 2007 y los resultados del 2008.

Tabla # 2. Indicadores de trabajo y salario.

N o	Indicadores	U/M	Año 07	Año 08
1	Valor de la producción	\$	714849.78	933984.46
1	Valor agregado	\$	89898.72	521238.78
2	Salario pagado.	\$	90494.40	491400.00
3	Promedio trabajador	Uno	34	39
4	Salario medio	\$	221.80	1050.00
5	Productividad	\$	220.34	1113.76
6	Relación productividad/salario medio	\$	0.9934	1.0606
8	Utilidad neta	\$	4944.06	98191.10

Realizando un análisis de la tabla anterior se puede observar que el valor de la producción creció en un año en \$ 219134.68, si tenemos en cuenta que se trata de un lote cañero que cuenta con un reducido colectivo de trabajadores podremos apreciar el considerable aumento en los valores de producción.

Capítulo III.

Para tener una visión más representativa analizaremos gráficamente los indicadores de trabajo y salario más importantes.

Gráfico comparativos de valores agregados

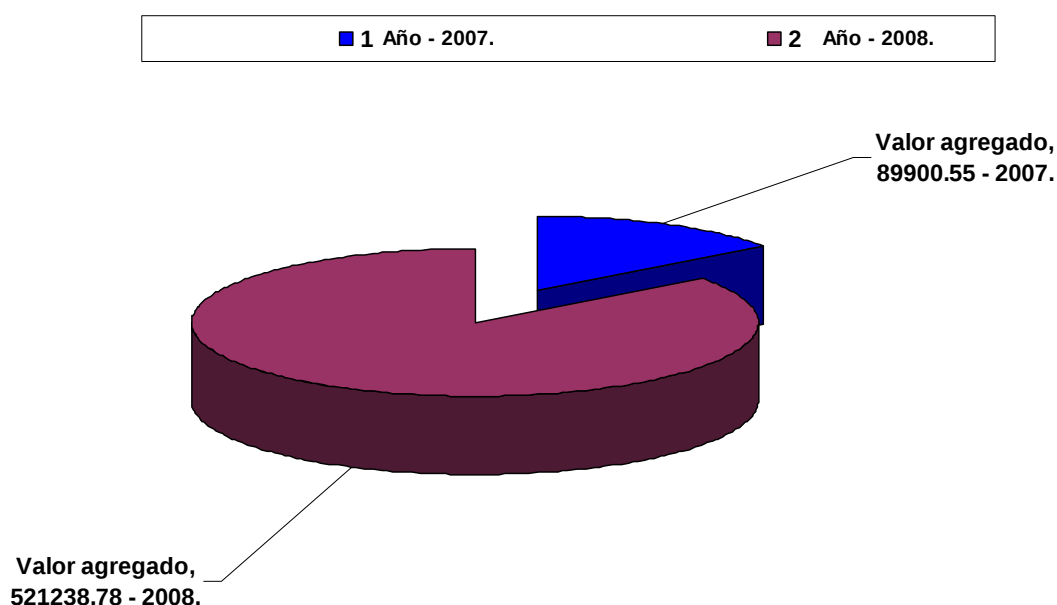


Gráfico # 1. Valor agregado bruto.

En el **gráfico # 1.** Se puede apreciar la elevación del valor agregado de la producción del 2008 con respecto al 2007, significando esto que en un año el valor añadido a la producción se elevó en un 580 %. Si sabemos que el valor agregado bruto es la expresión de lo que verdaderamente el trabajador agrega al producto final como resultado de su trabajo, es decir, la parte de los medios de producción que al desgastarse se incorpora como depreciación, así como el nuevo valor creado conformado por el salario y todos los gastos a el asociado y las utilidades, podemos decir que con este incremento de valor agregado se logra incorporar a la producción como trabajo vivo 5.8 veces más que el año anterior.

Capítulo III.

El aumento del salario medio refleja el incremento del nivel adquisitivo del trabajador y al existir esa ampliación se produce una elevación del horizonte de vida del trabajador porque logra satisfacer sus necesidades siempre crecientes. En el **gráfico # 2.** Que se muestra a continuación se refleja el aumento del salario medio del 2008 con respecto al 2007.

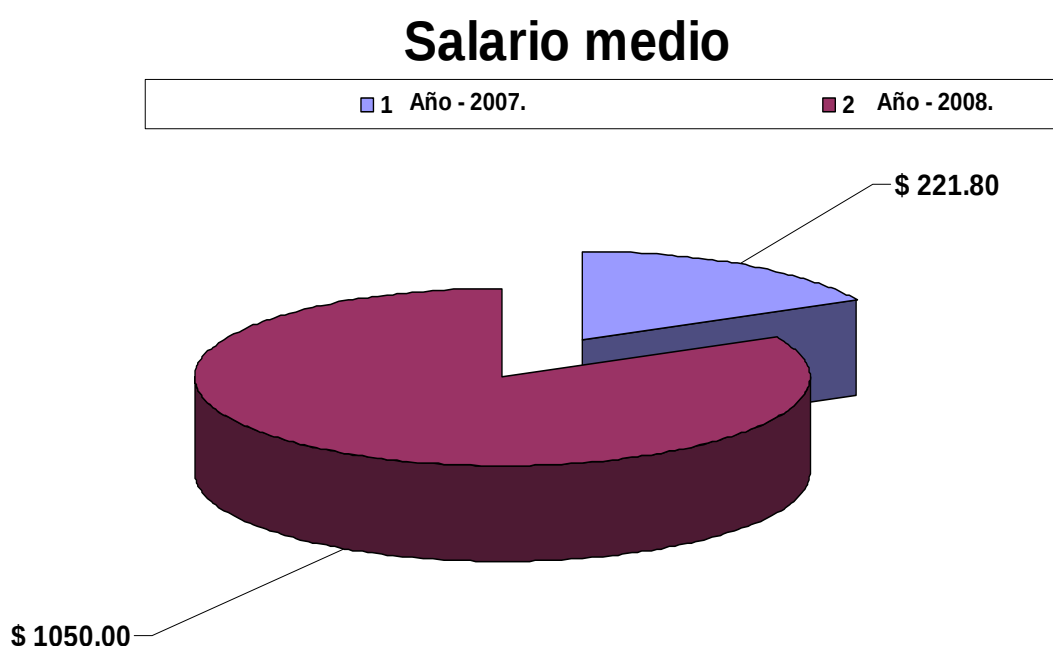


Gráfico # 2. Salario medio.

Después de aplicado el sistema de pago por los resultados de la producción se puede comprobar que existe un aumento del salario medio por trabajador de \$ 828.20 que representa un incremento del 373 % con respecto al año 2007.

La productividad constituye uno de los principales indicadores que permite medir el crecimiento económico para identificar niveles de desarrollo y de avance, y determinar estrategias de mejoramiento, formas de gestión y organización de la producción, mediante la motivación de la organización y participación activa de los trabajadores lo cual conlleva a una mejora continua.

Capítulo III.

Cuando se habla de productividad en este trabajo no solo está referida al nivel del lote sino a la que debe lograr cada trabajador en su puesto de trabajo. En el **gráfico # 3**. Se muestra un estado comparativo de la productividad del 2008 con respecto al 2007.

Productividad

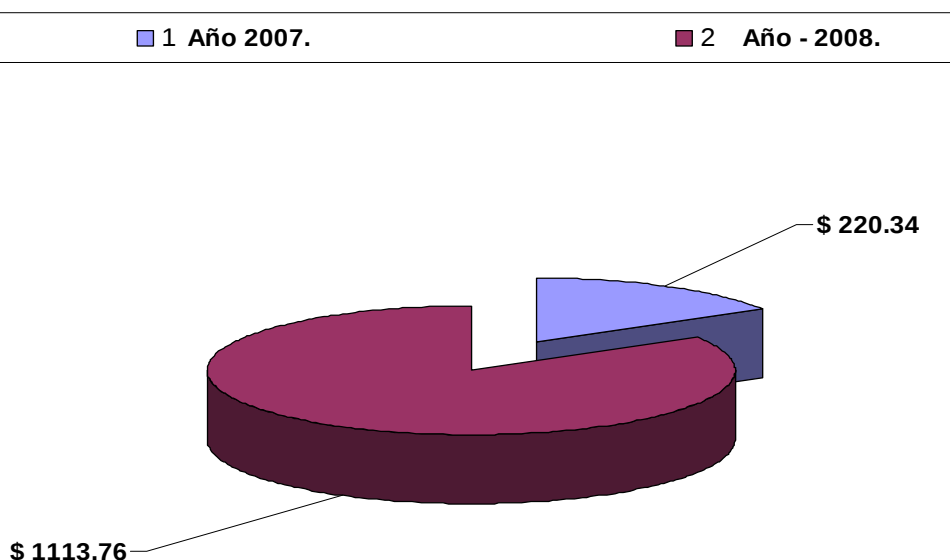


Gráfico # 3. Productividad.

Haciendo un análisis comparativo podemos ver los bajos niveles de productividad que existían en el 2007 donde solo se logaba por trabajador \$220.34 por debajo del salario medio que percibían y deteriorándose ese indicador por pagarse más salario que el aportado. Si nos remitimos al 2008 vemos que la productividad por trabajador se eleva a \$1113.76, por lo tanto este indicador se encuentra por encima con respecto al salario medio lo que significa que su valor es positivo y por ende el trabajador aporta con su labor, creando así trabajo vivo que se convierte luego en utilidad del lote cañero.

Otro de los propósitos de este trabajo está enmarcado en crear vías para la elevación de los niveles de producción de caña que es el objeto social fundamental del lote cañero y la forma a través de la cual se pueden perfeccionar los demás indicadores puesto que es de la producción de donde sale la capacidad del lote para poder

Capítulo III.

extenderse en la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores. En el **gráfico # 4.** Que se muestra a continuación se puede apreciar el salto cuantitativo de la producción de caña del 2008 con respecto al 2007.

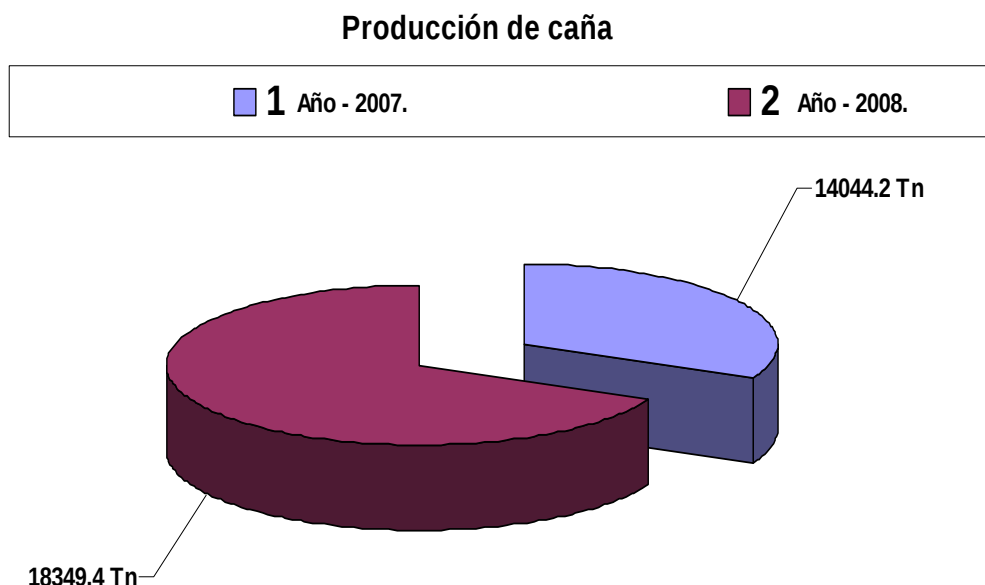


Gráfico # 4. Producción de caña.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior la producción de caña creció en el 2008 en 4305.2 Tn que representa el 30.6 % de incremento con relación al 2007. Podemos decir que con la introducción de las mejoras organizativas y la aplicación de un nuevo sistema de pago por los resultados de la producción en el lote cañero fortalecido objeto de estudio de la UBPC Viet Nam, ha logrado una elevación en los niveles de producción de caña propiciando un mayor desarrollo económico del lote y de la unidad.

La utilidad es el resultado del trabajo cuando se realiza con eficiencia y eficacia, es el efecto que todos esperan del colectivo y es la posibilidad de subsistencia de toda organización y es uno de los principios de la empresa estatal socialista para lograr beneficios para el trabajador, para la empresa y para el país. En el **gráfico # 5.** Que se muestra a continuación se puede observar el aumento de las utilidades después de

Capítulo III.

haberse introducido las mejoras organizativas y aplicado el sistema de pago por los resultados de la producción tomando como referencia los años 2007 y 2008.

Utilidad neta

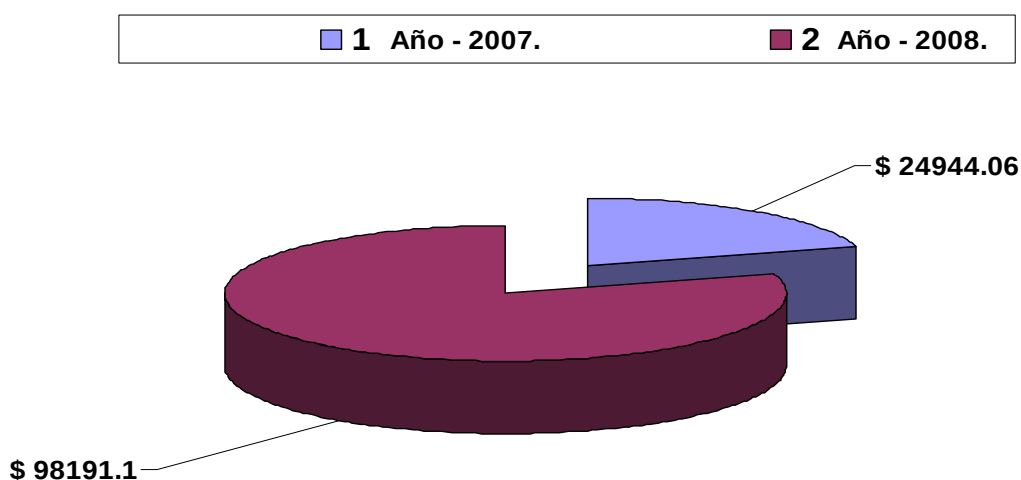


Gráfico # 5. Utilidad neta.

Como lo muestra la gráfica en el 2007 se lograba una utilidad de \$ 24944.06 y una vez aplicado el procedimiento diseñado ya en el 2008 se logra elevar ese valor a \$98191.10 lo que representa un incremento de \$ 73247.04 representando esto el 293% de incremento.

Resumen parcial del capítulo.

La introducción del procedimiento elaborado es altamente satisfactoria, ha logrado el objetivo para el cual fue creado, facilita el aumento de la producción, de la productividad, del salario medio, aumenta los rendimientos agrícolas y favorece la existencia de utilidades netas.

Permitió a partir de las diferentes mejoras introducidas elevar el sentido de pertenencia de los trabajadores del lote, romper viejos esquemas, lograr una dirección por objetivos

Capítulo III.

existiendo una buena comunicación desde la base hasta la dirección y viceversa, tomar decisiones adecuadas, analizar las causas que provoquen paralización del proceso productivo y crear las bases para establecer un plan de mejoras continuas.

CONCLUSIONES.

- La organización del trabajo y la adecuación del pago a los resultados finales de la producción constituye una prioridad a partir de las actuales transformaciones que se emprenden en la empresa azucarera diversificada “Antonio Sánchez”.
- Los instrumentos de búsqueda de información aplicados por el investigador constataron que en la empresa azucarera diversificada “Antonio Sánchez” los elementos que sustentan el proceso de organización del trabajo y la aplicación de sistemas de pagos, constituye una vía para lograr los resultados deseados en la producción. Y su funcionamiento a partir de soluciones que garanticen la aplicación de las formas organizativas necesaria es la aspiración que no se materializa en la generalidad de las UBPC de la empresa.
- En este trabajo se sintetizan los criterios teóricos que sustentan dicho procedimiento en función de la superación de técnicos, especialistas, dirigentes y demás trabajadores lo que contribuyó a reducir los costos, al aumento de la productividad, una mayor producción, un incremento de salario medio con un aumento de las utilidades como un elemento primordial para el trabajo en la empresa.
- El procedimiento por sus características es de fácil aplicación en otras UBPC de la empresa en otras empresas, lo que constituye su principal garantía para ser insertado en las demás UBPC del ministerio del azúcar.

RECOMENDACIONES.

Tomando como referencia la importancia y trascendencia de esta investigación con el objetivo de diseñar un procedimiento que posibilite mejorar y perfeccionar la organización del trabajo y la aplicación de un sistema de pago en las UBPC de la empresa azucarera diversificada “Antonio Sánchez”, se considera pertinente ofrecer las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el procedimiento a partir de la introducción de las mejoras en el proceso productivo que abarquen todas las UBPC de la empresa azucarera diversificada “Antonio Sánchez” y en otras que se considere necesario.
- Lograr en el futuro que todas las UBPC de las empresas del MINAZ de la provincia y del país apliquen un procedimiento que facilite el intercambio de experiencias con la finalidad de lograr los resultados deseados.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alhama Belamaric, Rafael. (2003). *Investigaciones del trabajo*. Retrieved from <http://www.getiopolis.com>.
- Álida Garcías Junco y Lázaro Quevedo Mejía. (2005, Año). *Organización del trabajo en la fábrica de bolsas polialba*. Trabajo de Diploma, Cienfuegos UCF Carlos Rafael Rodríguez.
- Arias G. (n.d.). *Administración de Recursos Humanos*. México:: Trillos,
- Barranco, F..J. (n.d.). *Planificación estratégica de recursos humanos* (Pirámide S.A.,). --Madrid:
- Batista J.M. (1996). *Comportamiento organizacional en la GRH* (A.Ros.--.). -- [s.l : s.n],
- Beer, M. (1984). *Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social*. -- Madrid: Pirámide S. A.
- Byars Liloyd, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. --España: Mosby.
- Cuesta, S. A. (1997). *Tecnología de los Recursos Humanos*. ISPJAE:: Academia,
- Chiavenato.L . (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Decreto Ley 281. (2007). .
- Martínez, M. (1989). *Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación*. México: Trillos,
- Milkovich, T. G. (1994). *Dirección y Administración.: Un enfoque de estrategia* (Boudrea.). [s.l: s.n.],
- Ordóñez, Miguel. (1995). *La nueva Gestión de los Recursos Humanos*. España:: Gestión 2000,
- Periódico Granma, Edición única. Año 49/ Número 274. (2009, November 18). , -- P. 1.
- Resolución 26. (2006). .
- Resolución 9. (2008). .
- Resolución 9 del 2008 MTSS. Reglamento general sobre las Formas y sistemas de pago. (2008). . MTSS.
- Sánchez García, J. C. (1993). *Selección de Personal. Guía práctica*. España: Amarú,
- Sikula, A. F. (1989). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. - México:: Limusa,

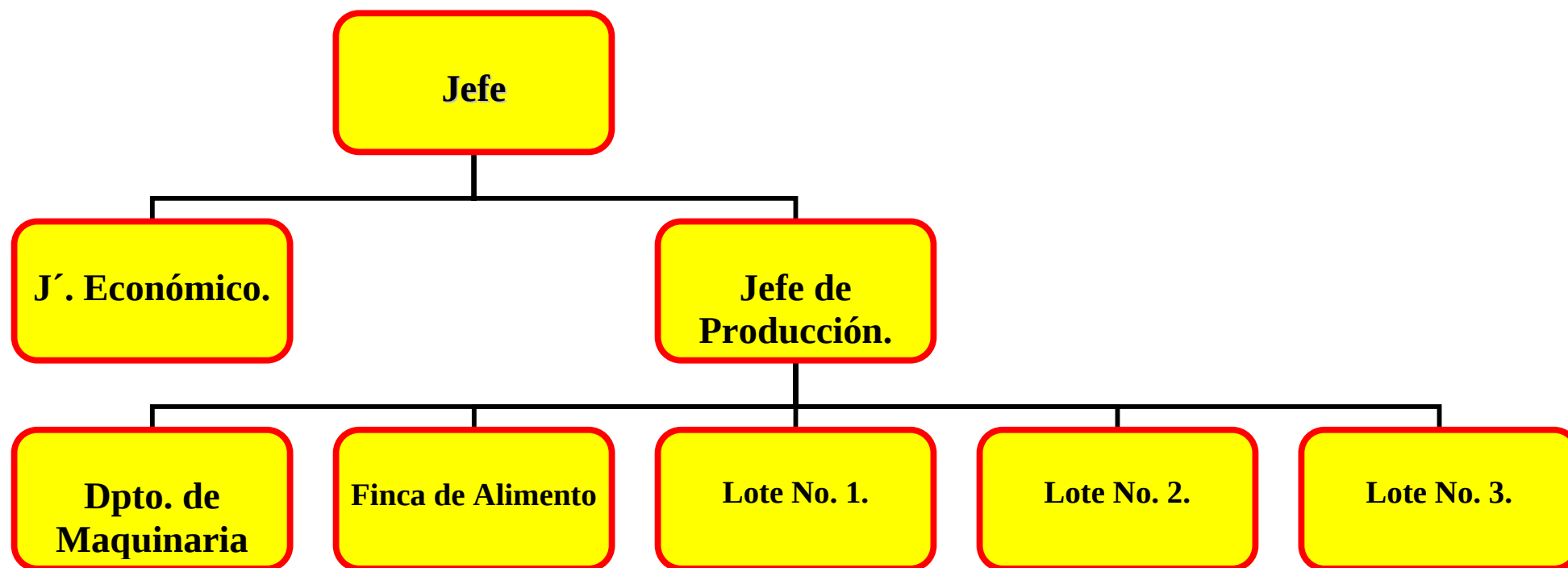
Txopeitia, Administración de salarios. (1997). . New York:

Werther, W. B. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos/*. México:: Mc Graw
Hill,

ANEXOS.

Anexo # 1.

ESTRUCTURA DE LA UBPC VIET NAM



Anexo # 2. Vista de las áreas de caña del lote cañero objeto de estudio.



Anexo # 3.

Vista de la producción de caña del lote cañero objeto de estudio.

