



## *Trabajo de Diploma*

*Título: Diseño de un sistema de pagos por resultados a los obreros del taller de la filial de transporte de la empresa Almacenes Universales de Cienfuegos.*

*Autor: Héctor Court Mejías*

*Tutor: Ing Aneyrelis Casanovas Reyes*

*Cienfuegos, 2009*

*“Año del 50 aniversario de la Revolución”*

## **Agradecimientos**

Agradezco a todas las personas que hicieron posible este trabajo y especialmente a mi tutora por el esfuerzo y su entrega para la realización de esta investigación.

## **Dedicatoria**

A mi madre por darme todo lo que tengo.

## **Resumen**

La investigación: Diseño de un sistema de pago por resultado para los obreros del Taller de la Filial de Transporte de la Sucursal Cienfuegos de Almacenes Universales S.A, desarrollada en el período de Enero a Junio del año 2009, tiene como objetivo general diseñar un sistema de pago por resultado para los obreros del Taller de la Filial de Transporte en la Sucursal Cienfuegos de Almacenes Universales S.A. Para el logro de este objetivo fueron utilizadas varias herramientas, entre las que se encuentran: entrevistas, revisión de documentos, observación directa, diagrama SIPOC, diagrama de Pareto, Statgraphics Centurión XV, el Método de Evaluación por Punto. Este estudio constituye una continuidad a investigaciones realizadas anteriormente, logrando, mediante el sistema propuesto, aumentar el salario de los trabajadores involucrados en el mismo. Fue posible arribar a conclusiones y recomendaciones.

# Índice

Pág.

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: Marco teórico referencial.....</b>	<b>9</b>
1.1 La Gestión de Recursos Humanos, esencia de la organización.....	9
1.2 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	13
1.2.1 Áreas de los Recursos Humanos.....	16
1.2.2 Análisis y descripción de puestos.....	18
1.3 Sistemas de Compensación.....	21
1.4 Administración de los Salarios (AS).....	22
1.4.1 Sistema de Pago en Cuba.....	23
1.5 Planes económicos directos.....	26
Conclusiones parciales del Capítulo I.....	30
<b>CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la situación actual de la Administración de Salario en el Taller de la Filial de Transporte de Almacenes Universales.....</b>	<b>32</b>
2.1 Caracterización de la Sucursal Cienfuegos de Almacenes Universales S.A.....	32
2.2 Filial de Transporte de Cienfuegos.....	33
2.3 Área del Taller:.....	34
2.4 Análisis de los procesos del Sistema de GRH involucrados en el estudio.....	35
2.4.1 Descripción y análisis de cargos.....	35
2.4.1.1 Método de Evaluación por Punto.....	37
2.4.2 Sistemas de pago y estimulación.....	45
2.4.2.1 Salario en el Taller de la Sucursal.....	46
Conclusiones Parciales del Capítulo II.....	52
<b>CAPÍTULO 3: Diseño del Sistema de Pago por resultados para la categoría obrero.....</b>	<b>53</b>
3.1 Sistema de Pago por resultados para la categoría obrero.....	53
3.2 Simulación de la implementación del pago, según propuesta.....	56
3.3 Comparación de Sistemas de Pago por Resultado.....	61
Conclusiones parciales del Capítulo III.....	62
<b>Conclusiones Generales.....</b>	<b>63</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliografía.....</b>	
<b>Anexos.....</b>	

## Introducción

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) debe garantizar la satisfacción de los empleados, para de esta forma lograr que se obtenga, mantenga y retenga una fuerza de trabajo productiva dentro de la organización. La falta de satisfacción personal puede afectar grandemente a la empresa, pues puede devenir en: una disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional, aumento de los índices de ausentismo y fluctuación, entre otros, lo que incurriría negativamente en los logros de la organización su imagen corporativa. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La Gerencia de Recursos Humanos de la Sucursal Cienfuegos está inmersa en esta concepción por lo que tiene que estar preparada para enfrentarse con efectividad a los retos que esto presupone. Es por ello que ha desarrollado investigaciones que permitan estudiar, analizar y proponer soluciones que contribuyan a mejorar los problemas existentes que influyen en el desarrollo de la GRH. A pesar de las soluciones propuestas, continúa existiendo dentro del Taller de la Filial de Transporte de la organización una fluctuación potencial, evidenciada las quejas emitidas por los trabajadores, las cuales giran alrededor del desarrollo profesional, el régimen de trabajo y descanso, la comunicación entre los directivos y trabajadores y sobre todo, teniendo en cuenta que son las más frecuentes:

El 41,66 % de los obreros se encuentra inconforme con el sistema de pago por resultado.

El 37,5 % de los obreros manifiesta inconformidad con la equidad de su salario y el de sus compañeros.

Los antecedentes planteados anteriormente provocaron que el **problema científico** quedara definido de la forma siguiente:

La inexistencia de un adecuado sistema de pago por resultado en el Taller de la Filial de Transporte en la Sucursal Cienfuegos de Almacenes Universales S.A, está provocando insatisfacciones en los obreros.

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

El diseño de un sistema de pago por resultado para los obreros del Taller de la Filial de Transporte en la Sucursal Cienfuegos de Almacenes Universales S.A, constituye un punto de partida para el incremento de la satisfacción de sus trabajadores.

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

Diseñar un sistema de pago por resultado para los obreros del Taller de la Filial de Transporte en la Sucursal Cienfuegos de Almacenes Universales S.A, a partir del Plan Scanlon que constituya un punto de partida para el incremento de la satisfacción de los trabajadores.

Los **objetivos específicos** que se plantearon para la realización de la investigación, son los siguientes:

1. Realizar una revisión bibliográfica que permita conocer la las generalidades del tema objeto de estudio.
2. Realizar una evaluación por puntos de los puestos de trabajo que incluyen a los obreros del Taller de la Filial de Transporte perteneciente a la Sucursal Cienfuegos.
3. Diseñar un sistema de pago por resultado para los obreros del taller de la Filial de Transporte que pueda ser implementado por la Sucursal Cienfuegos de Almacenes Universales S.A.

Las técnicas y métodos utilizados en la realización de la investigación se basan en: entrevistas, observación directa, revisión de documentos, el empleo del diagrama SIPOC, el diagrama Pareto, el método de evaluación por puntos, el statgraphics centurión XV, así como el plan Scanlon.

El trabajo quedó estructurado de la forma siguiente:

Capítulo I: Revisión bibliográfica: se realiza un análisis de la actualidad de la teoría, sobre el tema objeto de estudio, conociendo el criterio de varios autores que han profundizado en la GRH.

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y diagnóstico de la situación actual: se caracteriza la empresa objeto de estudio, enfatizando en el análisis de las áreas involucradas en el estudio (análisis y descripción de puestos y administración de salario), además se realiza una evaluación por punto de los puestos involucrados.

Capítulo III: Propuesta de un sistema de pago por resultado: se diseña un sistema de pago por resultado para los obreros del taller de la Filial de Transporte, realizando una simulación a partir de información recopilada en la empresa y haciendo una comparación entre el sistema actual y el propuesto a partir del resultado de la simulación.

## **CAPÍTULO 1: Marco teórico referencial.**

### **Introducción**

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

### **1.3 La Gestión de Recursos Humanos, esencia de la organización.**

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

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

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

Después de los cambios en la economía global y en las sociedades del mundo, las empresas modernas concuerdan que los Recursos Humanos en sus organizaciones son el recurso más importante que tienen, que se iguala o sobrepasa en el grado de importancia a los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

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

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

La mayoría de los autores hablan de convertir a los Recursos Humanos en una ventaja competitiva, pero para lograr este resultado no se debe buscar la consecución de objetivos aisladamente, sino maximizar el resultado global de una serie de objetivos vinculados así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las

personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Martínez, L. 2003). La organización debe ser consciente de que las políticas de Recursos Humanos no tienen como objetivo exclusivamente incrementar la productividad y generar beneficios a corto plazo.

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

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

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

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

**Causas tecnológicas:**

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

**Causas sociológicas:**

La aparición de nuevas profesiones y carreras, hasta ahora poco o nada consideradas y el fuerte desarrollo que han tenido otras, cuyo campo de aplicación estaba muy reducido, junto con la mejora de las comunicaciones en sentido amplio y el impacto que ha tenido este fenómeno en las relaciones empresa - trabajador, ha dado lugar a un mayor nivel de conocimiento, consecuencia de la proliferación de los contactos entre expertos, permitiendo a su vez una más amplia especialización, una mejor fluidez en la información y más exactitud de los métodos empleados en la predicción del futuro, lo que permite la toma de decisiones de forma anticipada en la administración y gestión empresarial.

**Causas comerciales:**

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

**Causas políticas:**

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

**Causas económicas:**

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

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

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

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

## **1.2 Modelos de Gestión de Recursos Humanos**

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

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

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

Así lo plantea Fleitas (2002) cuando explica que: los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

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

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

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

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

**Modelo de Harper y Lynch (2002).** En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR.HH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con estos elementos de logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. (**Anexo 3**).

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

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

**Modelo de Idalberto Chavienato (2002).** En él se ve que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. (**Anexo 6**)

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

- **Subsistema de alimentación de RH**, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección del personal.
- **Subsistema de aplicación de RH**, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- **Subsistema de mantenimiento de RH**, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- **Subsistema de desarrollo de RH**, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- **Subsistema de control de RH**, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

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

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

significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

A pesar de la variedad de modelos de GRH existentes (los mostrados anteriormente y otros), a partir del análisis de cualquiera de ellos, es posible caracterizar el quehacer del departamento que dirige y gestiona los recursos humanos en una organización, cada uno organiza el trabajo dividiéndolo en áreas, todos pretenden que la organización cuente con el personal idóneo en cada puesto de trabajo, mediante las técnicas y herramientas necesarias, para que de esta forma sea posible el logro de las metas previstas.

### **1.2.1 Áreas de los Recursos Humanos**

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

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

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

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

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

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

***Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo:*** los cuales están determinados por el entorno específico en que se desempeña la empresa. La descripción de los puestos es

una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto de trabajo. Es un retrato simplificado del contenido, define que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace y constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de R.H

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

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

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

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

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

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

**Desarrollo de RH:** Desarrollo de las personas dentro de una empresa, es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósitos), proporcionadas

por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: Entrenamiento, Educación y Desarrollo.

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

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

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

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

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

#### **1.4 Análisis y descripción de puestos.**

Casi todas las actividades desarrolladas en el área de los RH se basan de uno u otro modo en la información que proporciona el análisis, la descripción y el diseño de puestos de trabajo. Las posibilidades que su utilización brinda hacen que constituyan la razón por la cual muchas veces se utilizan como punto de partida para la mayoría de los estudios relacionados con este tema.

La importancia de estos estudios radica en que permiten establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va desempeñar en su cargo. Un inadecuado análisis de puesto o la carencia de este, puede ser perjudicial para la organización porque al no encontrarse bien definidas las actividades, los subsistemas de recursos humanos tendrán falencias y no se conseguirán los objetivos planteados por la organización.

El análisis y la descripción del puesto de trabajo es el instrumento más importante para lograr una efectiva administración de sueldos y salarios; además brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados.

Existen disímiles métodos utilizados en la descripción y análisis de cargos, los más significativos se muestran a continuación:

1. Observación directa: a partir de la observación del especialista que realiza el estudio, se obtiene la información necesaria.
2. Cuestionarios: los trabajadores de los puestos de trabajo involucrados exponen su criterio, conocimientos y necesidades a partir de un conjunto de preguntas que le son entregadas en una copia impresa.
3. Entrevista directa: la información necesaria es adquirida a través de una conversación con el personal involucrado.
4. Mixto: determina la obtención de datos mezclando los métodos anteriores.

El diseño de un puesto muestra los requisitos organizativos, ambientales y la conducta de los recursos humanos que se necesitan en cada caso, conocer el éxito o fracaso del diseño realizado es posible a partir del análisis de la satisfacción que poseen los empleados con la labor que realizan, las dificultades en su labor diaria así como la productividad del empleado. En muchos casos es posible culpar la alta rotación del personal, el ausentismo y las constantes quejas a un deficiente diseño de puestos, aunque no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal y es por ellos que no todas las conductas negativas tienen este origen.

Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

Existen varios métodos de valuación de puestos que se utilizan para lograr lo planteado anteriormente, en el **Anexo 7** puede encontrarse una descripción de algunos de ellos. Teniendo en cuenta que para el autor el método de evaluación por puntos es el más adecuado, teniendo en cuenta su superioridad en cuanto a las ventajas que brinda en comparación con los descritos en el anexo 7.

***Descripción de método de evaluación por puntos:***

Se utilizan escalas de clasificación para medir características específicas a factores que sean comunes a varios puestos de trabajo. A cada factor se le asigna un número de

puntos basándose en su importancia relativa en comparación con los demás factores. De esta manera cada nivel o grado tiene una puntuación en la escala de clasificación de cada factor por separado y se valora según la escala correspondiente, se suman los puntos obtenidos en las distintas escalas de factores y el total resultante expresa la importancia relativa o dificultades del puesto de trabajo.

***Etapas establecidas para su utilización:***

1. Determinar que clase de puestos de trabajo han de valorarse.
2. Seleccionar los factores.
3. Definir los factores.
4. Definir los grados de cada factor.
5. Determinar los valores relativos a cada factor.
6. Asignar una puntuación a los distintos grados.
7. Confeccionar las descripciones de valoración de puestos de trabajos.
8. Preparar las descripciones y especificaciones de los puestos.
9. Clasificar los puestos de trabajos y obtener las puntuaciones.
10. Obtención de la recta ideal de salario a través de los mínimos cuadrados.
11. Obtención del tabulador de salario.

***Ventajas que brinda:***

- Se emplea una escala de tipo gráfica y descriptiva, considerada por muchas autoridades como más confiables y válida que cualquier otro procedimiento.
- Como las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil.
- Los valores en puntos de los puestos, muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos.
- Este sistema permite, con facilidad, la colocación de los puestos en clase.
- El sistema es menos susceptible de manipulación que otros sistemas.
- La consistencia y precisión del plan aumenta con el tiempo.
- El plan puede ser comprendido fácilmente por supervisores y empleados.

***Desventajas con respecto a otros modelos:***

- Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados, así como para redactar definiciones claras y comprensibles de los mismos.

- La distribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil así como para la asignación de los puntos a cada grado.
- La asignación de los valores en puntos es hecha más o menos arbitrariamente.
- La instalación del sistema es lenta.
- Se requiere bastante tiempo de oficina.

La utilización de los métodos de valuación de puestos permite establecer niveles de complejidad y realizar comparaciones entre los mismos, facilitando de forma objetiva el logro en la organización de una equidad salarial, siendo este un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.

### **1.6 Sistemas de Compensación.**

Como su nombre lo indica, las compensaciones o retribuciones representan la ponderación que dos partes (empresa y trabajadores) hacen respecto de lo que cada una da y recibe luego de formalizar una contratación laboral. Su importancia está dada en que trae consigo beneficios en ambas direcciones, pues: para el trabajador suele ser un determinante importante de su bienestar socioeconómico además de que ve esa compensación como el retorno de la capacidad, destreza, desempeño y esfuerzo que brinda a la organización, la que por su parte encuentra en dichas compensaciones una parte importante de sus costos, los que debe mantener bajo control si quiere permanecer en una posición competitiva en el mercado dentro del que actúa y un factor de influencia en las actitudes y motivación de sus empleados. La política que una empresa tenga, respecto de este tema será muy relevante en términos de atraer gente capacitada, con la motivación para trabajar en forma entusiasta y permanecer en la empresa a través del tiempo.

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

Si los empleados perciben que sus esfuerzos serán correctamente evaluados, y si advierten además que las recompensas que aprecian están vinculadas muy de cerca con sus evaluaciones, la administración habrá optimizado las propiedades motivacionales de la evaluación y de los procedimientos y políticas de recompensa de la organización. Estas

condiciones deben fomentar un mínimo de insatisfacción entre los empleados, una reducción de los índices de fluctuación y un aumento en el compromiso organizacional.

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

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

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

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

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

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

### **1.7 Administración de los Salarios (AS).**

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

Chavienato 2002 plantea que la AS: *es aquella amplia área de la administración de personal que se refiere a la determinación de niveles apropiados de renumeración a los*

*empleados, de acuerdo con el grado de valor del cargo unidos a la consideración del merito y del desempeño individual.*

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

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

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

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

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

### **1.7.1 Sistema de Pago en Cuba**

La estimulación al trabajo o la compensación como sistema trasciende la estimulación salarial, aunque esta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. La compensación comprende todas las acciones de la

organización que afecten a sus empleados, de ahí que se identifique como el sistema de Gestión de los Recursos Humanos asumido. Por eso es tan importante que se planeen y regulen, esas acciones para hacerlas efectivas en aras de los objetivos de la organización.

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

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

#### **Principios para aplicación de los sistemas de pago**

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

eficiencia que tipifique la actividad, con relación al plan aprobado, garantizando que no se realicen pagos sin respaldo productivo.

- Garantizar el pago del salario en las fechas acordadas en el Convenio Colectivo de Trabajo.

#### **Elementos Que Deben Contener los Sistemas De Pago.**

- **Objetivos:** Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como sobrecumplir el plan de producción, incrementar la productividad del trabajo, disminuir los costos y gastos, cumplir y sobre cumplir el plan de utilidades y los aportes , en los casos que corresponda, entre otros.
- **Indicadores:** Expresan el cumplimiento de los objetivos del plan de la organización, definen cómo se forma el salario, establecen parámetros a alcanzar y determinan el monto del salario que se forma, en correspondencia con los resultados.
- **Formación del salario:** Define el procedimiento de su cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes. Los elementos del salario que se toman como base de cálculo son aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- **Trabajadores abarcados:** Son los comprendidos en el sistema de pago, por categoría ocupacional y área de trabajo.
- **Periodo de evaluación:** Es el que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores del salario y el cumplimiento de cada trabajador. Su periodicidad es mensual y, excepcionalmente se definirá otro periodo, en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad específica.
- **Distribución del salario formado:** Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado, pudiendo utilizarse el coeficiente de distribución salarial (CDS) o el coeficiente de participación laboral (CPL), entre otros.
- **Funcionarios responsabilizados con la certificación de los Indicadores formadores y condicionantes:** Se especificarán los funcionarios responsabilizados con la certificación del cumplimiento de los indicadores, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen proyectados en la plantilla.

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

- **Sencillos:** Para permitir la comprensión y aceptación por los trabajadores.
- **Medibles:** Es imprescindible para pagar a los trabajadores de acuerdo con su rendimiento y eficiencia y para cuantificar los resultados y garantizar su control

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

La legislación cubana ha implantado a lo largo de la Revolución varias resoluciones que controlan y rigen el sistema salarial del país, desde el año 2008 está vigente la Resolución 9, es en esta resolución donde se pueden encontrar las formas de pago que actualmente se desarrollan en las empresas del país, el **Anexo 9** explica cada una de ellas.

En general, el establecimiento de una u otra forma de pago está determinado por la naturaleza del trabajo y las características técnicas \_ organizativas de la producción o los servicios. La implantación de un procedimiento o sistema de pago tiene relevante significación económica y psicosocial para el trabajador y exige seriedad, responsabilidad y el máximo de rigor científico posible.

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

### **1.8 Planes económicos directos**

Los planes económicos directos son aquellos en los que la remuneración al trabajador va de acuerdo con su rendimiento. En esta categoría están incluidos los planes de incentivos individuales y los de grupos. En el tipo de plan individual, la retribución a cada trabajador está basada en su actuación productiva durante el periodo de que se trate. Los planes de grupos se aplican a dos o más personas que trabajen en equipo, y en operaciones que de alguna manera dependen unas de otras. En estos planes, la compensación monetaria a

cada trabajador depende de la tasa salarial base y de la actuación del grupo en el tiempo en cuestión.

Existen varios planes en los que se han establecido empíricamente las relaciones entre la producción y las utilidades, y según diferentes niveles de actuación, estos planes pueden adjudicar al trabajador la percepción de la totalidad o una parte de las ganancias obtenidas en un tiempo determinado. Además de las clasificaciones que caracterizan los planes anteriores: participación en las ganancias que exceden el estándar y participación en las utilidades de la empresa; existen otros que están determinados a partir de la participación por productividad en las economías de costos.

Las empresas que recompensan a sus trabajadores por mejoramientos en la productividad o de las economías de costos van en aumento mundialmente, principalmente si este desempeño supera la actuación normal o perfecciona los métodos de trabajo.

La mayor parte de estos métodos vinculan el incentivo a un "valor de producción" sobre el estándar, dicho valor es la diferencia monetaria entre ventas y comparas y en consecuencia representa el valor al que han contribuido todos los trabajadores. La actuación previa en un periodo de por lo menos a un año se considera estándar. El futuro "valor agregado" se puede mejorar por:

1. Economías en materias primas, piezas compradas, suministro, combustible y electricidad.
2. Reducción en el material desecho.
3. Disminución en valores marginales concedidos a los clientes.
4. Aumento en el volumen de la producción.
5. Mayor productividad al incremento en el tiempo de entradas por cada hora y/o salarios del personal.

El plan Scanlon es uno de los más utilizados a continuación de muestra una explicación del mismo:

### **Plan Scanlon**

El Plan Scanlon se desarrolló a partir de la labor innovadora de Joseph Scanlon durante los años 1940 y 1950. La experiencia adquirida por Scanlon le permitió concluir que una empresa para su propia supervivencia, requiere de un clima de cooperación en lugar de la competencia entre la mano de obra y de gestión, por lo que se encaminó a utilizar sus ideas para mejorar la productividad en muchas organizaciones.

### **Características del Plan Scanlon**

**Filosofía de cooperación:** Asume que los gerentes y trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de "nosotros" y "ellos", que normalmente impide a los empleados desarrollar un sentimiento de propiedad en la compañía sustituyéndolo por un clima en el que todos cooperan debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de la cooperación honesta.

**Identidad:** Significa que la participación del empleado en la misión o propósito de la compañía debe estar claramente establecido y los empleados deben entender la forma en la que funciona el negocio, en términos de consumidores, precios y costos.

**Capacidad:** El plan Scanlon exige un alto grado de capacidad por parte de los empleados en todos los niveles, por tanto, la aplicación exitosa del plan supone que los empleados por horas puedan realizar sus actividades de manera capaz así como identificar e instituir mejoras, y que los supervisores tienen habilidades de liderazgo para la administración participativa.

**Sistema de participación:** Este toma la forma de dos niveles de comités: el nivel departamental y el nivel ejecutivo. Los empleados presentan sugerencias para el mejoramiento de la productividad a los comités apropiados a nivel departamental, los que posteriormente transmiten selectivamente las sugerencias valiosas al comité de nivel ejecutivo.

**Fórmula de reparto de Utilidades:** El plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos. Si se aplica una sugerencia y tiene éxito, todos los empleados generalmente comparten el 75% de los ahorros.

El plan scanlon ha tenido mucho éxito en términos de la reducción de costos y el aumento de la sensación de participación y cooperación entre los empleados. La buena supervisión y las relaciones laborales saludables son esenciales y es crucial que haya un firme compromiso con el plan por parte de la administración, particularmente durante el periodo de inicio para llevar a cabo una excelente aplicación del mismo.

A continuación se muestran los pasos fundamentales para la implementación de este plan:

1. Determinar el Costo Total Planificado del mes (CTP)
2. Determinar el Valor de Ingresos Planificados (VIP)
3. Determinar el Índice de Costo por ingreso Normado (ICN)

### **Características del Plan Scanlon**

**Filosofía de cooperación:** Asume que los gerentes y trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de "nosotros" y "ellos", que normalmente impide a los empleados desarrollar un sentimiento de propiedad en la compañía sustituyéndolo por un clima en el que todos cooperan debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de la cooperación honesta.

**Identidad:** Significa que la participación del empleado en la misión o propósito de la compañía debe estar claramente establecido y los empleados deben entender la forma en la que funciona el negocio, en términos de consumidores, precios y costos.

**Capacidad:** El plan Scanlon exige un alto grado de capacidad por parte de los empleados en todos los niveles, por tanto, la aplicación exitosa del plan supone que los empleados por horas puedan realizar sus actividades de manera capaz así como identificar e instituir mejoras, y que los supervisores tienen habilidades de liderazgo para la administración participativa.

**Sistema de participación:** Este toma la forma de dos niveles de comités: el nivel departamental y el nivel ejecutivo. Los empleados presentan sugerencias para el mejoramiento de la productividad a los comités apropiados a nivel departamental, los que posteriormente transmiten selectivamente las sugerencias valiosas al comité de nivel ejecutivo.

**Fórmula de reparto de Utilidades:** El plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos. Si se aplica una sugerencia y tiene éxito, todos los empleados generalmente comparten el 75% de los ahorros.

El plan scanlon ha tenido mucho éxito en términos de la reducción de costos y el aumento de la sensación de participación y cooperación entre los empleados. La buena supervisión y las relaciones laborales saludables son esenciales y es crucial que haya un firme compromiso con el plan por parte de la administración, particularmente durante el periodo de inicio para llevar a cabo una excelente aplicación del mismo.

A continuación se muestran los pasos fundamentales para la implementación de este plan:

4. Determinar el Costo Total Planificado del mes (CTP)
5. Determinar el Valor de Ingresos Planificados (VIP)
6. Determinar el Índice de Costo por ingreso Normado (ICN)

$$\text{ICN} = \frac{\text{CPT}}{\text{VIP}}$$

VIP

7. Determinar el Valor de los Ingresos Reales. (VIR)
8. Determinar el Costo Total Real (CTR)
9. Determinar el Fondo para Incentivo Disponible (FID)

$$\text{FID} = (\text{ICN} \times \text{VIR}) - \text{CTR}$$

10. Realizar la distribución del FID.
11. Determinar el % de bonificación para Incentivos (BI)

$$\% \text{ BI} = \frac{\text{FPE}}{\text{CTR}}$$

CTR

12. Distribución del salario en función del % de Bonificación.

Para la exitosa implementación de este plan es necesario asegurar el compromiso de los trabajadores de la organización, a partir de que les sea posible alcanzar sus objetivos, los cuales es necesario vincular con los de la empresa, mediante el fomento de la cooperación, participación, definiendo claramente los objetivos que se esperan alcanzar y la forma y cantidad en que las utilidades serán asignadas.

### **Conclusiones parciales del Capítulo I**

1. A partir del marco teórico desarrollado en el capítulo, es posible conocer que la GRH ha sido analizada por un grupo de investigadores, cada uno de los cuales a brindado su aporte y su experiencia mediante modelos y bibliografía referente al tema.
2. El análisis y la descripción del puesto de trabajo es el instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios, pues brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados.
3. La remuneración resulta de vital importancia dentro de la GRH pues mediante ella es posible compensar a los trabajadores por la labor desempeñada en la organización, incluyendo todos los beneficios (económicos, en especie y morales) que la misma pone a disposición de sus empleados, así como los procedimientos y mecanismos mediante los cuales son asignados.

4. A partir del Plan Scanlon es posible realizar un diseño de sistema salarial que estimule a los trabajadores a disminuir los costos en los que se incurre en el cumplimiento de la misión.

## **CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la situación actual de la Administración de Salario en el Taller de la Filial de Transporte de Almacenes Universales.**

### **2.1 Caracterización de la Sucursal Cienfuegos de Almacenes Universales S.A.**

Dentro de la Sociedad Mercantil cubana Almacenes Universales S.A, se encuentra la Sucursal de Cienfuegos que atiende el territorio de esta provincia.

La Sucursal cuenta con la Filial de Transporte, la que se encuentra ubicada en la Zona Industrial # 2, O'bourke, Cienfuegos. Municipio de Cienfuegos, Provincia de Cienfuegos. Formaliza su constitución al amparo legal de la Resolución No. 40/99 del Presidente de la Compañía Almacenes Universales S.A. y nace el 1ro de Marzo de 1996, comenzando operaciones en el mes de Julio de 1998 por ser a partir de esa fecha que se cuenta con independencia económica para las gestiones y funcionamiento de la gerencia. En fecha de 23 de Marzo de 1999 mediante la Escritura Notarial No. 570/99 de la Notaría Especial del Ministro de Justicia, se aprobó el Objeto Social de la Sucursal Cienfuegos, siendo el siguiente:

- Arrendamiento de almacenes para mercancías en depósito de aduanas, en consignación y nacionalizadas, tanto cerradas como a la intemperie. Transportación de mercancías del puerto a los almacenes y de estos a su destino final.
- Importación e Exportación de mercancías.
- Creación de Filiales, Sucursales y otras dependencias, tanto en el territorio nacional como en el extranjero.
- Alquiler de medios de almacenaje
- Alquiler de medios y equipos de manipulación
- Producción de paletas
- Elaboración de madera
- Otros ingresos operacionales

La **misión** de la entidad objeto de estudio es brindar los servicios con excelencia, para garantizar la adecuada satisfacción de las necesidades de los clientes, recepción, almacenamiento y distribución de mercancías y seguridad hasta el destino final.

El propósito esencial de la misma es integrar los servicios de la logística en función de satisfacer al cliente.

Esta sucursal se encuentra en un acelerado proceso expansivo y de mejoramiento de sus instalaciones en toda la provincia, ya que está ubicada en el centro sur de la isla de Cuba y dicha Sucursal tiene un organigrama que se ilustra en el **anexo #10** con un director general y varios departamentos de dirección. Entre dichos departamentos sobre sale la Filial de Transporte, la cual cuenta con una Gerencia General y tres áreas subordinadas a esta.

## **2.2 Filial de Transporte de Cienfuegos**

### **Breve descripción de la Filial de Transporte**

La Sucursal cuenta con la Filial de Transporte, la que se encuentra ubicada en la Zona Industrial # 2, O'bourke, Cienfuegos.

La Filial presta servicios de transportación y distribución de mercancías por todo el país con la mayor seguridad y protección, logrando así una amplia gama de clientes.

Al introducir este epígrafe al finalizar el anterior, se puntualizó que a la gerencia general de esta filial se encuentran subordinadas tres áreas, las cuales son:

- Área de tráfico: a la cual se subordinan los vehículos activos comercializados y los chóferes.
- Área técnica: la que posee subordinados a los vehículos activos, inactivos y el área de taller.
- Área del taller: a la que se subordinan los trabajadores que se desempeñan en dicha área.

La tesis de maestría realizada por Moreno, 2008, analizan los cinco subsistemas propuestos por Chiavenato (2002), detectándose once procesos fundamentales que conforma la GRH en la Filial de Transporte. En la investigación que anteriormente se referencia, a partir la encuesta de compensación realizada, se detecta al salario, los sistemas de estimulación, las condiciones de trabajo y la posibilidad de promoción como los aspectos que influyen de forma negativa en la motivación de los trabajadores, así como la no correspondencia entre el salario que reciben los trabajadores con el trabajo que realizan; teniendo en cuenta esto, es que fueron propuestas varias soluciones encaminadas a mejorar las deficiencias detectadas, se elaboraron los perfiles de cargo y se propone un sistema de compensación, entre otros.

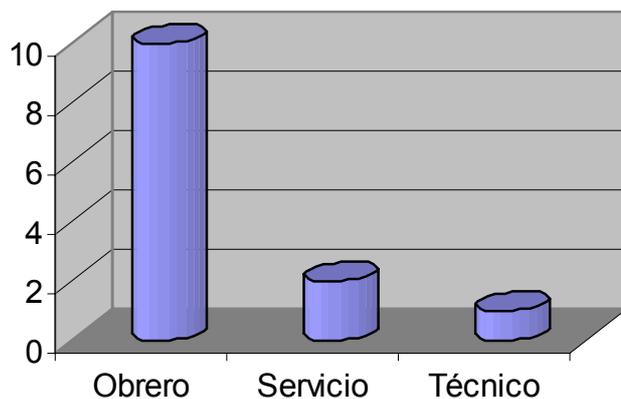
A pesar de las propuestas implementadas, actualmente en la empresa, continúan materializándose problemas, los cuales se encuentran focalizados en el área del Taller,

donde los trabajadores se quejan debido al equilibrio salarial interno y el sistema de estimulación existente. La recepción de estas quejas por parte de del departamento de RH trae consigo la necesidad de realizar un nuevo estudio centralizado en esta área específica para comprobar la veracidad de las misma.

### 2.3 Área del Taller:

El área del taller sobresale entre las demás que integran la Filial de Transporte, debido a la relevancia que posee la actividad que se desarrolla en la misma y que repercute en el óptimo funcionamiento de las demás.

El capital humano del taller lo conforman 13 trabajadores, en su totalidad hombres. Los mismos se dividen por categoría ocupacional de la siguiente forma:

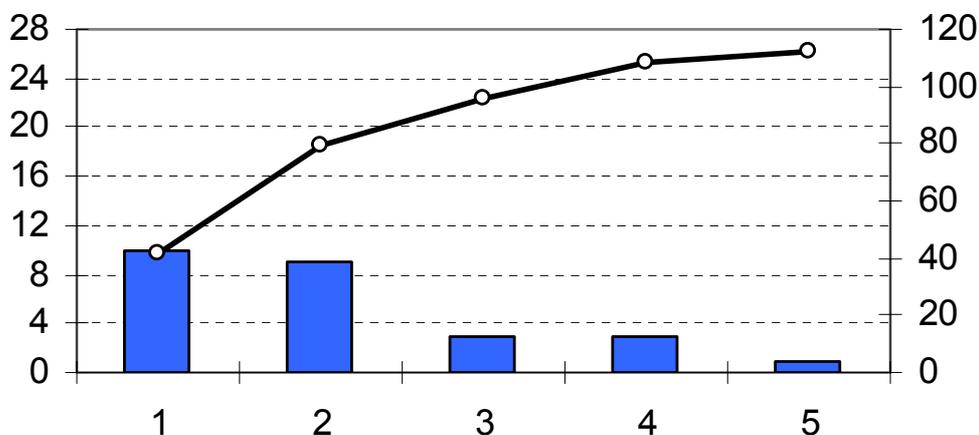


**Figura 2.1: Desglose por Categoría Ocupacional del Taller [Fuente: Elaboración propia].**

Este Taller estuvo involucrado recientemente en un estudio realizado por Moreno 2008, a pesar de las mejoras realizadas en él, continuaron existiendo quejas por parte de los obreros, a continuación se muestra la relación de las mismas, según la información obtenida:

- 1 Sistema de pago por resultado
- 2 Equidad de los salarios
- 3 Desarrollo profesional
- 4 Comunicación entre directivos y trabajadores
- 5 Régimen de trabajo y descanso

Con estos datos fue construido un diagrama Pareto, el cual puede apreciarse en la siguiente figura:



**Figura #2.2: Diagrama Pareto de las quejas emitidas por los obreros del Taller [Fuente: Elaboración propia].**

Luego de analizar el diagrama Pareto, es posible centrar la investigación en las dos primeras causas que están ocasionando las quejas en el Taller, es por ello que los próximos epígrafes analizan y proponen soluciones para las mismas.

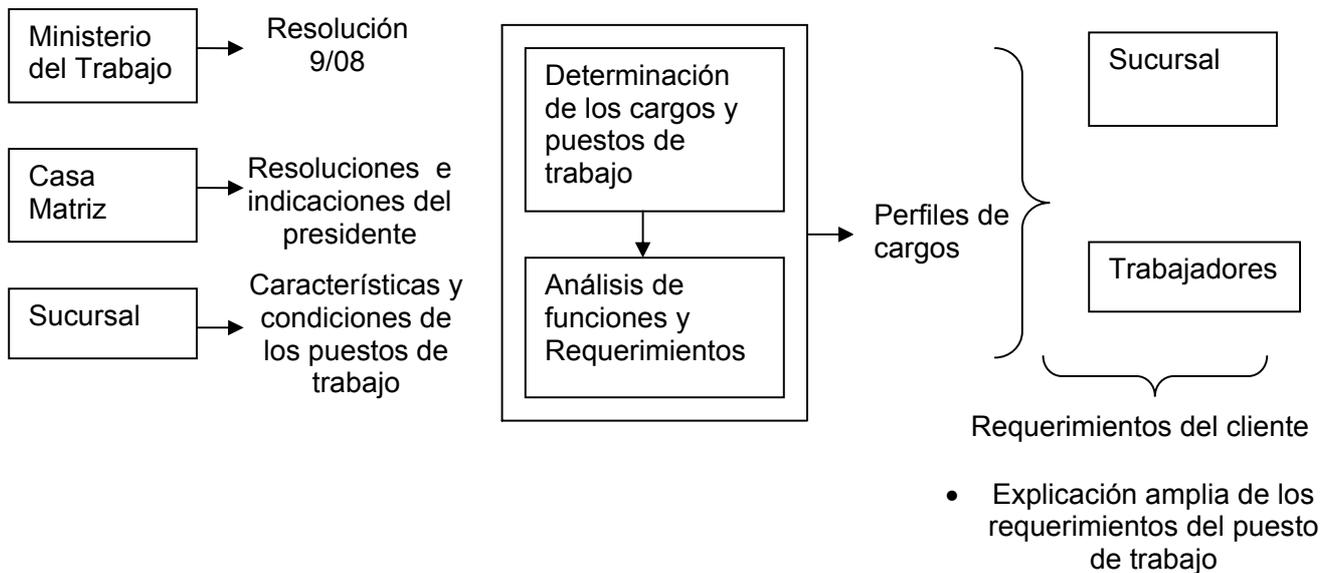
## **2.4 Análisis de los procesos del Sistema de GRH involucrados en el estudio.**

La política establecida en la Resolución 9/08 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Reglamento para la Protección de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial), y el Reglamentos e Indicaciones propios de la entidad son los documentos que rigen los procesos en la Sucursal.

### **2.4.1 Descripción y análisis de cargos.**

El análisis y descripción de puestos constituye la base fundamental para realizar cualquier estudio de RH, es por ello que se comienza la investigación por este proceso, teniendo en cuenta además que los resultados obtenidos en este tipo de estudio constituyen un punto de partida para el desarrollo de los demás procesos de GRH.

Con relación al proceso de descripción y análisis de cargos en la Sucursal se encuentra establecido como se muestra en la Fig. 2.2. Es importante señalar que actualmente se han implementado los perfiles de cargo diseñados por Moreno 2008, lo que favoreció el desarrollo de las actividades de los RH, puntualizando las funciones, tareas y actividades para cada uno de los puestos seleccionados para el trabajo.



**Fig. 2.3 Diagrama SIPOC del proceso de descripción y análisis de cargo [Fuente: Moreno, 2008].**

El análisis preliminar que se realiza en este proceso se encuentra encaminado a sentar las bases para poder diseñar un nuevo sistema de estimulación. Para establecer una política salarial es necesario realizar la valoración de los puestos, permitiendo establecer los niveles de complejidad, así como la comparación de puestos, conllevando a una equidad interna.

Para el estudio de los trabajos un procedimiento utilizado con frecuencia es la valoración de puestos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos del área donde se desempeñan. Esta valoración estar constante actualización, tomándola como base para los sistemas de remuneración por lo que constituyen una consulta permanente. Para la valoración de puesto se emplea el método de análisis de Evaluación por Punto el cual mide el contenido de los puestos de trabajo de acuerdo a la importancia de los diferentes factores y componentes del mismo que se refleja en la escala de puntaje.

### **2.4.1.1 Método de Evaluación por Punto:**

#### **1- Establecimiento de la comisión de evaluación:**

Las personas seleccionadas para realizar el método fueron escogidas teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento, dándoles a conocer la importancia del mismo y la necesidad de que intervinieran cuidadosamente para lograr los resultados deseados.

La comisión de evaluación queda conformada por:

- Director de Recursos Humanos.
- Especialista de Recursos Humanos.
- Gerente de la Filial de Transporte.
- Especialista de mecánica (jefe de taller).

#### **2-Análisis de los cargos:**

Se realiza un análisis detallado de cada uno de los puestos de trabajo, donde se recopila la información necesaria para luego ser procesada mediante entrevistas, observación directa, revisión de documentos.

#### **3-Selección y definición de Factores:**

La selección y definición de los factores necesarios para realizar el estudio y en dependencia de las características de los puestos de trabajo que intervienen en el mismo, fue realizada en esta etapa. Es importante señalar que la categoría estudiada en este caso es obrero. Se realiza además, la descripción de lo que expresa cada factor escogido, de forma sencilla, cuando el factor es muy específico y más amplia si el factor es general. Al definir estos factores de forma concreta se logra que la mayoría de las personas interprete cada uno de ellos de la misma manera.

#### **Factores**

- A. Conocimientos
- B. Condiciones de trabajo.
- C. Responsabilidad.
- D. Esfuerzo Físico.

*Conocimientos:* Preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesionales y superación.

*Condiciones de Trabajo:* Ambiente en que se desarrolla el trabajo( iluminación, ventilación y limpieza), factores a los cuales está expuesto el obrero que puede ocasionarle enfermedades profesionales y accidentes de trabajo( ruido, humo, grasas, vapor,

espacios reducidos, humedad, olores, emanaciones, corrientes de aire, cambios bruscos de temperaturas, lugares altos, materiales químicos, entre otros).

*Responsabilidad:* Nivel de compromiso que tienen los obreros sobre lo asignado por la empresa ya sea maquinaria y equipos, dinero o valor, productos, materias primas, informaciones confidenciales, por tramite, proceso o procedimiento, y por el trabajo de otros.

*Esfuerzo Físico:* Cantidad de energía que invierte un obrero en el desempeño de su cargo, entre ellos se incluye posición del trabajador y carga del trabajo.

#### 4. Ponderación de factores de acuerdo a su importancia.

Con el objetivo de otorgarle un orden de prioridad a los factores seleccionados en las etapas anteriores se realiza la ponderación, donde se establece la importancia definitiva de los grupos de factores, aplicándose la comparación pareada.

**Tabla # 1: Importancia de cada factor según la comparación pareada.**

	A	B	C	D
A-B	x			
A-C	x			
A-D	x			
B-C			x	
B-D		x		
C-D			x	
total	3	1	2	0

El orden de prioridad de los factores quedará establecido de la siguiente forma:

1. Conocimientos.
2. Condiciones de trabajo.
3. Responsabilidad.
4. Esfuerzo físico.

Teniendo como referencia el ordenamiento anterior, se asigna el peso porcentual a cada uno de los grupos de factores, recordando siempre que la suma de los mismos debe ser 100%.

Conocimientos: 35.

Responsabilidad: 30.

Condiciones de trabajo: 25.

Esfuerzo físico: 10

### 5. Gradación de los factores.

Fue realizada una escala de grados por factor, donde se mide la intensidad con la que se puede presentar cada factor en los diferentes puestos de trabajo.

**Tabla #2: Intensidad con la que se presentan los factores.**

Factores	Grados			
	G- 1	G-2	G-3	G-4
A	Nivel Secundario con conocimientos básicos en alguna rama de la mecánica y la electricidad.	Nivel Medio Superior, con conocimientos básicos mecánicos y comerciales	Nivel Técnico medio con conocimientos específicos de mecánica, electricidad y soldadura	Nivel Técnico medio con conocimientos específicos de mecánica, electricidad y soldadura así como básicos en dirección.
B	Iluminación, ventilación y limpieza adecuada, sin existir riesgos.	Existencia de pequeños riesgos, iluminación, ventilación y limpieza, con pequeñas dificultades, existencia de espacio reducido.	Existencia de ruidos, lugares altos, materiales químicos vapor, humedad, emanaciones, corrientes de aire, cambios bruscos de temperaturas, enfermedades profesionales, pequeña probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo.	Enfermedades profesionales y elevada probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo.
C	Herramientas y materiales.	Herramientas, materiales, maquinaria y equipos.	Herramientas y materiales. Por trámite, proceso y procedimiento.	Herramientas, materiales, maquinaria, equipos, productos y mercancías.

D	Se levantan cargas ligeras, no se adoptan posiciones incómodas.	Se levantan cargas ligeramente pesadas, se adoptan ocasiones posiciones incómodas.	Se levantan cargas pesadas en ocasiones, se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.	Continuamente se levantan cargas pesadas. Se adoptan posiciones incómodas.
---	---	--	--	--

### Progresión aritmética.

Se realiza la asignación de puntaje (valores) a los diversos grados de cada factor.

Factores	Grados			
	G-1	G-2	G-3	G-4
A	35	70	105	140
B	25	50	75	100
C	30	60	90	120
D	10	20	30	40
total	100	200	300	400

### 6- Evaluación de todos los cargos.

Consiste en determinar el nivel de complejidad de los puestos, en función de la suma total de puntos conseguidos según los grados de intensidad con que se presentan en aquellos cada uno de los factores.

Se inicia la asignación de puntaje a la totalidad de los puestos, comparando las descripciones del grado de los factores, con la descripción de puestos. Es conveniente iniciar con las valoraciones factor por factor, para cada uno de los puestos, quedando conformadas de la siguiente forma:

**Tabla # 3: Puntuación otorgada a los factores.**

Puestos	Factores				Total
	Conocimientos	Condiciones de trabajo	Responsabilidad	Esfuerzo físico	
Electricista A	140	75	90	30	335
Electricista B	105	50	60	20	235
Pailero-Soldador.	140	100	90	40	370
Mecánico A	140	100	90	40	370
Mecánico B	105	75	60	30	270
Engrasador- Fregador	70	50	90	10	220
Ponchero	35	50	90	40	215
Pañolero	35	50	90	10	185
Pintor A de vehículos y equipos automotores	70	50	60	10	190

**Tabla # 4: Puntuación otorgada a los puestos con su salario actual.**

Puestos.	Puntos totales.	Salario actual.
Electricista A	335	285.00
Electricista B	235	260.00
Pailero-Soldador.	370	260.00
Mecánico A	370	285.00
Mecánico B	270	275.00
Engrasador-Fregador	220	250.00
Ponchero	215	250.00
Pañolero	185	240.00
Pintor A de vehículos y equipos automotores	190	260.00

Luego se realiza un análisis que consiste en la obtención de la recta ideal de salarios, para ello se utiliza la técnica de los mínimos cuadrados. Con los salarios actuales y las puntuaciones obtenidas para cada puesto se determinan los valores de a y b, sustituyendo estos en la expresión  $y = a + bx$  se obtienen los salarios valuados para cada

puesto, representando estos puntos en un eje de coordenadas se puede diagnosticar si los puntos están sobrepagados o subpagados.

Como resultado del análisis de regresión lineal con la ayuda del WINQSB se obtiene la recta siguiente:

$$y = 221,015 + 0,157 x.$$

Se sustituye en la recta por cada cargo dándole a las (x) los valores de los puntos totales para de esta forma conocer el valor del salario real de cada obrero.

**Tabla # 5: Relación de los puestos de trabajo con su salario actual y el salario calculado.**

<b>Puestos.</b>	<b>Salario actual.</b>	<b>Salario Calculado</b>
Electricista A	285.00	<b>273.61</b>
Electricista B	260.00	<b>257.91</b>
Pailero-Soldador.	260.00	279.10
Mecánico A	285.00	<b>279.10</b>
Mecánico B	275.00	<b>263.40</b>
Engrasador-Fregador	250.00	255.55
Ponchero	250.00	254.77
Pañolero	240.00	250.06
Pintor A de vehículos y equipos automotores	260.00	<b>250.85</b>

Luego del análisis de los resultados obtenidos en la tabla anterior, es posible concluir que:

- Existen 5 puestos de trabajo que se encuentran sobrepagados, encontrando un promedio de sobrepago de \$ 8, 03 aproximadamente.
- Existen 4 puesto de trabajo subpagados, con un promedio de \$ 9,87 aproximadamente.

Esto quiere decir que a pesar de que existen problemas en este sentido, no llega a ser de un peso importante, evidenciando la necesidad de realizar otros estudios. Recordando que existían quejas por parte de los trabajadores en cuanto a las compensaciones salariales en el próximo epígrafe se analizará el sistema de pago existente para luego proceder al sistema de estimulación.

#### **7- Referencia del sistema:**

En este punto se haya un nueva escala teniendo en cuenta los resultados alcanzados, ubicando los puestos seleccionados para el estudio es el grupo que le corresponde

realmente. Como resultado final se obtiene la valoración de cada puesto de trabajo, determinando el nivel de complejidad entre ellos y agrupando los cargos de acuerdo a los grupos salariales, lo que permite apreciar que puestos se encuentran actualmente en grupos erróneos.

Salario mínimo: 240.00

Salario máximo: 285.00

Rango = 285.00 - 240.00

Rango = 45

# Grupos Escala: 6 (III al VIII)

Amplitud = Rango / # Grupos Escala.

= 45 / 6

= 7.5

<b>Grupos.</b>	<b>Rango salarial.</b>
<b>III</b>	<b>240.00-247.5</b>
<b>IV</b>	<b>247.5-255.00</b>
<b>V</b>	<b>255.00-262.5</b>
<b>VI</b>	<b>262.5-270.00</b>
<b>VII</b>	<b>270.00-277.5</b>
<b>VIII</b>	<b>277.5-285.00</b>

Al concluir el estudio realizado, donde se establecen las categorías ocupacionales con los salarios asociados, quedan conformados los grupos con los salarios (según el cálculo) para el taller de la siguiente forma:

**Tabla # 6: Resultados de las categorías ocupacionales anterior y la actual Obreros.**

Puesto	Anterior			Salario Calculado	Actual		
	Categoría	Grupo	Sal. Escala		Categoría	Grupo	Sal. Escala
Electricista A	Obrero	VI	285.00	273.61	Obrero	VII	<b>275.00</b>
Electricista B	Obrero	VI	260.00	257.91	Obrero	V	<b>255.00</b>
Pailero-Soldador.	Obrero	VI	260.00	279.10	Obrero	VIII	285.00
Mecánico A	Obrero	VIII	285.00	279.10	Obrero	VIII	285.00

Mecánico B	Obrero	VII	275.00	263.40	Obrero	VI	<b>260.00</b>
Engrasador-Fregador	Obrero	IV	250.00	255.55	Obrero	V	255.00
Ponchero	Obrero	IV	250.00	254.77	Obrero	IV	250.00
Pañolero	Obrero	III	240.00	250.06	Obrero	IV	250.00
Pintor A de vehículos y equipos automotores	Obrero	VI	260.00	250.85	Obrero	IV	<b>250.00</b>

Llevando a cabo un análisis de esta información se observan algunas irregularidades, estas son:

- Los puestos de: electricistas A y B, mecánico B y pintor se encuentran sobre pagados.
- Los puestos de pailero-soldador, engrasador-fregador y pañolero están subpagados.

Esto hace necesario que se analice lo antes expuesto por la empresa para equilibrar dichos sueldos, de manera que pueda explicársele a los trabajadores por que se encuentran en ese grupo y con ese salario, apoyándose en los cálculos realizados en el trabajo.

Como resultado general de las observaciones realizadas anteriormente se descubre que se continúa ejecutando variaciones de salarios sin realizar un análisis minucioso de las complejidades de los cargos, tomándose en consideración aspectos subjetivos que no aportan valoraciones positivas para lograr un análisis lógico y apropiado de los mismos, por lo que de esta forma no se logra un equilibrio salarial interno en la organización.

El proceso de compensación es uno de los que integra el subsistema de Mantenimiento en el modelo de GRH dado por Chiavenato (2002). El mismo constituye una causa importante para lograr el éxito de cualquier organización. Es importante señalar que la retribución económica es uno de los aspectos principales que sobresalen en la retribución material, y a su vez el salario, pagado a los trabajadores, el cual está establecido que el salario sea fijo para todos, existe además de este una cuota adicional en moneda nacional en función de la categoría ocupacional, la cual es entregada a través de la Instrucción No.06/01.

Además se le oferta a todo el personal merienda y almuerzo siendo adecuada la cantidad y calidad de las mismas, así como las condiciones higiénico-sanitarias, estética del comedor y los horarios establecidos para dichos servicios. En la Sucursal están presupuestados algunos de los gastos para satisfacer necesidades relativas a las condiciones de trabajo, entre los que se encuentran, seguridad de los trabajadores y alimentación, entregándose anualmente una cuota para vestuario y calzado, estableciéndose determinadas condiciones de trabajo como elementos de motivación.

#### **2.4.2 Sistemas de pago y estimulación**

Se encuentran en vigor actualmente en la empresa cuatro Sistemas de Pago por los resultados de la gestión de las diferentes áreas y ocupaciones de la entidad, dentro de ellos el que incluye a los obreros del Taller, objeto de estudio es el que se muestra a continuación:

1. Reglamento de Pago para los trabajadores que desempeñan Cargos de Dirección, Administrativos, Técnicos, de Servicios y Obreros que no están vinculados mediante sistemas de pago a la producción o prestación de servicios.

En la figura siguiente se muestra el diagrama SIPOC del proceso de sistemas salariales.

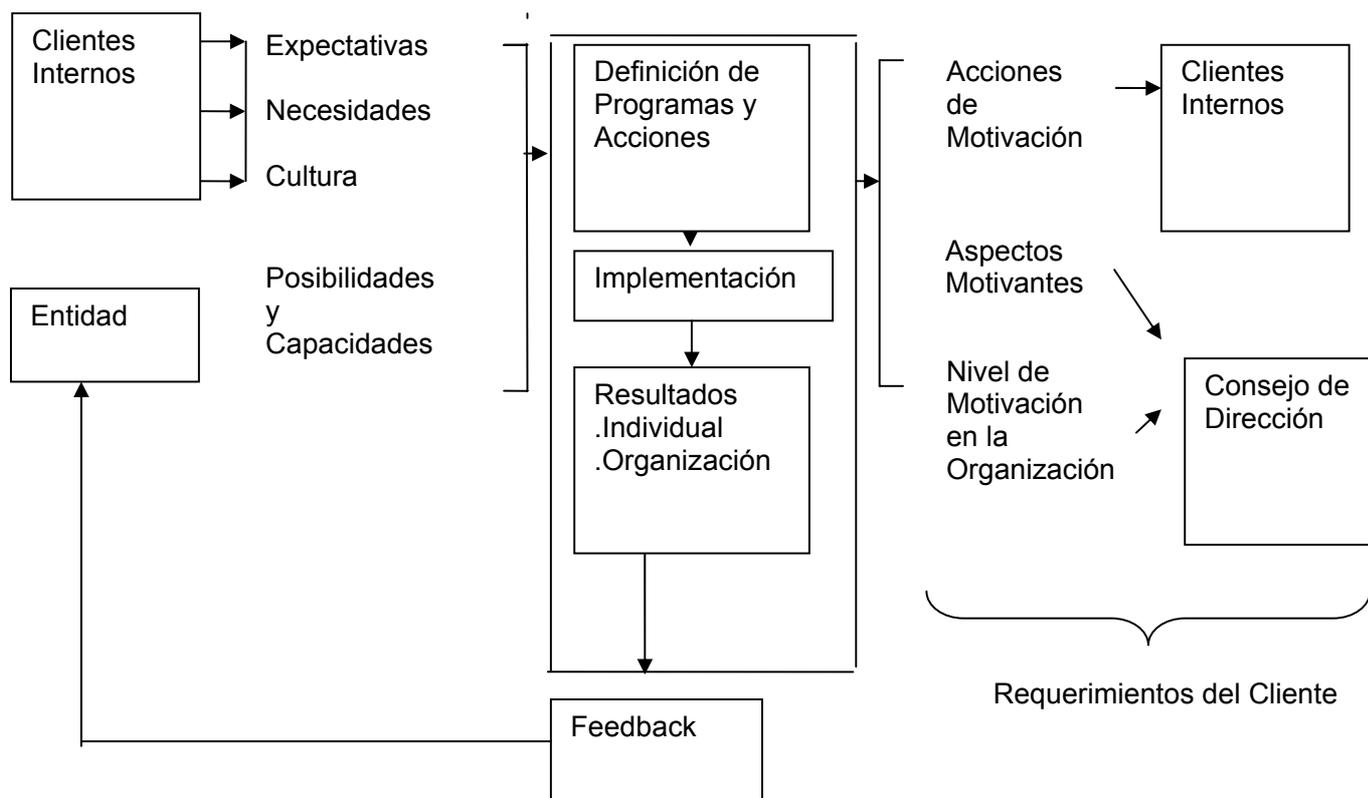


Fig. 2.4 Diagrama SIPOC del proceso de sistemas salariales [Fuente: Moreno, 2008].

#### 2.4.2.1 Salario en el Taller de la Sucursal

##### Condiciones establecidas para la distribución del salario

En la filial de transporte existen dos sistemas de pago con diferentes características un Sistema de pago No. 1 para los chóferes, jefes de brigada y gerentes de filiales de transporte y un Sistema de pago No. 2 vinculadas directamente a la actividad de transporte: servicios técnicos y talleres de reparación.

Actualmente los obreros del Taller, los cuales se encuentran vinculados directamente con el mantenimiento y aseguramiento técnico del transporte poseen como Indicador Formador de estimulación:

- Sobrecumplimiento del **Coeficiente de Disposición Técnica (CDT) de los Vehículos Comerciales de la Sucursal, Filial ó Brigada de Transporte** (excluyendo las propuestas de bajas certificadas por la Agencia General de Transporte).

Y como indicador condicionante:

- Calidad de la Reparación y los Mantenimientos. Para todo el personal del taller. Se Certifica por los jefes de brigada de transporte Gerentes de Filiales de transporte en el caso de la Sucursal de Transporte, u otro personal designado por el Director o Gerente general, cuando no se tenga este cargo previsto en su plantilla. El personal a cargo de evaluar este indicador lo certificará otorgando una evaluación de satisfactorio ó insatisfactorio en correspondencia a la existencia de rechazos en los mantenimientos y calidad de las revisiones técnicas.

Luego del estudio realizado anteriormente por Moreno 2008, continuaron existiendo quejas sobre la estimulación, pues los trabajadores no se sienten satisfechos, teniendo en cuenta la carga de trabajo que poseen, debido a que en varias ocasiones deben extender la jornada laboral, trasladarse a otras provincias si se produce una rotura que no pueda ser solucionada por el chofer y otras.

La evaluación del desempeño (ED) se encuentra muy vinculada con el sistema de estimulación, teniendo en cuenta que influye en el % que se devengará. La evaluación se realiza de forma trimestral y se lleva a cabo en dos fases:

Primero cada jefe inmediato fija los objetivos a evaluar a sus subordinados en el período marcando una cruz en el escaque donde corresponda y sumando la puntuación alcanzada, la que tendrá un máximo de **75** puntos teniendo en cuenta que la puntuación se asigna a partir de la siguiente escala: **Deficiente = 0, Regular = 5, Bien = 10, Muy Bien = 15**. En la tabla # 7 se muestra un ejemplo de los objetivos que se evalúan.

En segundo lugar son evaluados los indicadores, los mismos son fijos y pueden apreciarse en la tabla # 8. La puntuación otorgada a estos es de 1 a 5, donde 1 es la mínima calificación y 5 el máximo valor. En este grupo se puede obtener 25 puntos de evaluación.

**Tabla # 7: Objetivos a medir para la Evaluación del Desempeño.**

<b>OBJETIVOS A MEDIR EN EL PERÍODO</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>
1. Porte y Aspecto				
2. Trabajo en el taller				
3. Calidad del Mtto o Reparación				
4. Prontitud en el despacho del equipo				
5. Uso adecuado de los medios de protección y herramientas				
<b>Puntuación TOTAL</b>				

**Tabla # 8: Indicadores Fijos a medir en la evaluación del Desempeño**

<b>INDICADORES FIJOS A MEDIR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Cumplimiento de las tareas					
2. Organización del trabajo					
3. Calidad del trabajo					
4. Iniciativa y Creatividad					
5. Disciplina					
<b>Puntuación TOTAL</b>					

Luego de realizadas ambas evaluaciones se suman las puntuaciones alcanzadas obteniéndose una puntuación para cada trabajador, la cual según la siguiente tabla determinará el % de estimulación a obtener por los empleados.

**Tabla #9: Resultados para la Evaluación del Desempeño**

<b>Resultados de la Evaluación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>% de estímulo</b>
Excelente	90 a 100	100
Muy Bien	80 a 89	90
Bien	70 a 79	80
Regular	60 a 69	60
Insatisfactoria	Menos de 60	0

EL CDT se lleva a cabo en el programa de Excel donde se tienen: la cantidad de camiones con su código y dentro de la hoja de cálculo de dicho programa se introducen los días trabajados (T) y los días que el camión esta paralizado (P) por cualquier causa, obteniéndose el CDT comercial que es el que le interesa al departamento de RH de la empresa para efectuar el pago a los trabajadores del Taller.

En la **tabla # 10** puede encontrarse un ejemplo del resultado que brinda el programa a partir de la utilización del procedimiento antes mencionado:

INFORME DEL CDT					MES:	ENERO				
					AÑO:	2008				
<b>COMERCIAL</b>										
Vehículos Días Existentes:				816						
Vehículos Días Trabajando:				812						
Vehículos Días Paralizados:				4						
CDT Comercial:				87						

En la tabla siguiente se muestra el % de estimulación que recibirán los trabajadores de acuerdo al cumplimiento del indicador formador (CDT).

**Tabla #11: Porcentaje de estímulo asignado según cumplimiento del CDT**

<b>CDT acumulado en el mes</b>	<b>% Estimulo</b>
Menos 87 %	0 %
87 %	15 %
88 %	20 %
89 %	30 %
A partir del 90 %	40 %

Como puede apreciarse solamente se alcanza estimulación si se logra un cumplimiento del CDT mayor que el 87%, aumentando el estímulo en la medida que se logra incrementar el coeficiente.

Se encuentra fijado hasta un 40% de estimulación del Salario Escala, más los incrementos que procedan, según el tiempo real trabajado en el mes analizado, para estos trabajadores teniendo en cuenta que estos están vinculados directamente en la continuidad de los servicios. Finalmente, también mediante una hoja de cálculo de Excel, se obtiene la cuantía de estimulación a devengar, afectándola por los dos % obtenidos, primero por el del CDT y en segundo lugar por el de la Evaluación del Desempeño. En la tabla # 12 se evidencian los resultados obtenidos en un mes para estos trabajadores:

**Tabla #12: Asignación de la estimulación, afectada por % de CDT y % de ED**

N	Nombre y Apellidos	Salario Básico Según TRT	Estimulo según CDT	Estímulo Formado	Estímulo según ED	Estimulación a Otorgar
1	Frank L. Abreus Cabrera	360,00	40%	144,00	100%	144,00
2	Reinaldo Dorta Cavada	162,50	40%	65,00	60%	39,00
3	Juan Luis Fuentes León	360,00	40%	144,00	100%	144,00
4	Anibal R. Nuñez Rodriguez	360,00	40%	144,00	100%	144,00
5	Ignacio R. Sánchez Lorda	167,50	40%	67,00	100%	67,00
6	Angel Fidel Castillo	262,50	40%	105,00	80%	84,00
7	Alexeis González Aguila	335,00	40%	134,00	100%	134,00
8	Carlos Suárez Arias	325,00	40%	130,00	100%	130,00
9	Manuel A. Cabrera David	350,00	40%	140,00	80%	112,00
10	Miguel Hernández Pedraza	350,00	40%	140,00	100%	140,00
11	Juan Felino Acosta Suárez	335,00	40%	134,00	90%	120,06

12	Omar G. Cabrera Gómez	350,00	40%	140,00	100%	140,00
----	--------------------------	--------	-----	--------	------	--------

### **Evaluación sobre los indicadores condicionantes**

A inicios de este epígrafe se planteó el indicador condicionante que se les asignó a los trabajadores de los puestos seleccionados para el estudio. El mismo está relacionado con la calidad de las reparaciones y los mantenimientos que se realizan en el Taller y para su evaluación se lleva la siguiente tabla:

**Tabla # 13: Evaluación del indicador condicionante.**

<i>Nombres y Apellidos</i>	<i>Satisfactorio</i>	<i>Insatisfactorio</i>
Juan Luis Fuentes León		
Juan F. Acosta Suárez		
Frank Luis Abreus		
Alexei González Aguila		
Ignacio R. Sánchez Lorda		
Reinaldo Dorta Cavada		
Miguel Hernández Pedraza		
Carlos Suarez Arias		
Ángel F. Castillo Rodriguez		
Aníbal R. Núñez Rodriguez		
Manuel A. Cabrera David		
Juan B. Desvergoñat		
Omar Genaro Cabrea Gómez		

Como se puede detectar la evaluación de este indicador es cualitativa, otorgándose satisfactorio o insatisfactorio en dependencia del tiempo de retorno de los equipos al Taller.

## **Conclusiones Parciales del Capítulo II.**

1. El método de evaluación por punto permitió determinar el salario que deben devengar los trabajadores de los puestos analizados.
2. Existen cinco puestos de trabajo que se encuentran sobrepagados y cuatro subpagados, aunque la diferencia no se considera notable teniendo en cuenta que no sobrepasa los \$10,00. A pesar de esto, hay puestos que no se encuentran actualmente en la escala que les corresponde.
3. La política de Compensación que se encuentra vigente, no satisface las expectativas de los obreros del taller, basado esto en las quejas emitidas por los mismos.

## **CAPÍTULO 3: Diseño del Sistema de Pago por resultados para la categoría obrero.**

### **Introducción**

La finalidad del presente capítulo consiste en mostrar el diseño del sistema de pago para la categoría obrero que se propone implementar en el Taller perteneciente a la Filial de Transporte de la empresa Almacenes Universales. Además de lo anterior se muestra la implementación del sistema propuesto utilizando los datos de tres meses anteriores (febrero, marzo y abril), evidenciando la aplicación del mismo, y haciendo una comparación con el sistema que actualmente posee la empresa.

### **3.1 Sistema de Pago por resultados para la categoría obrero.**

La propuesta que se realiza está dirigida a los obreros del Área del Taller, perteneciente a la Filial de Transporte de la empresa Almacenes Universales. Se propone un sistema de pago que involucra a los 13 trabajadores que se encuentran en esta categoría y cuyos puestos y salarios fueron analizados y equilibrados en el capítulo anterior. La metodología brindada en el Plan Scanlon constituye la base para determinar el indicador formador dentro del sistema diseñado.

#### **I) Objetivos del sistema:**

1. Disminuir la relación costo-ingreso.
2. Vincular el salario a la evaluación del desempeño del trabajador.
3. Alcanzar mayor estabilidad en la fuerza laboral.

#### **II) Indicadores**

##### **Formador:**

Disminución del índice de costo por ingreso.

##### **Condicionantes:**

\* Sobrecumplimiento del Coeficiente de Disposición Técnica de los Vehículos Comerciales de la Sucursal, Filial ó Brigada de Transporte (excluyendo las propuestas de bajas certificadas por la Agencia General de Transporte).

Por el incumplimiento del indicador formador no se penaliza el pago, teniendo en cuenta que esto no incurre en un gasto para la empresa.

El incumplimiento de un indicador condicionante, invalida la posibilidad de otorgar la estimulación salarial al personal acogido a este sistema de pago.

### III) Formación del salario

Para determinar el monto de estimulación, se deberá en primer lugar, recopilar la información necesaria para la realización de los cálculos: costo total planificado del mes (CTP), valor de ingresos planificados (VIP), valor de los ingresos reales (VIR), costos totales reales (CTR).

La determinación del cumplimiento del indicador formador estará en función de la disminución o no del índice de costo por ingreso, el cual deberá calcularse en primer lugar con los valores de plan y luego con los valores reales, para finalmente realizar la comparación donde el resultado del índice real debe ser menor que el planificado:

**Índice de costo por ingreso según plan:**      **Índice de costo por ingreso según real:**

$$\text{ICN} = \frac{\text{CTP}}{\text{VIP}}$$

$$\text{ICN} = \frac{\text{CTR}}{\text{VIR}}$$

Para obtener el salario por resultado formado es necesario realizar primero varios cálculos:

Determinar el fondo para incentivo disponible (FID)

$$\text{FID} = (\text{ICN} \times \text{VIR}) - \text{CTR}$$

En la siguiente figura se muestra como debe distribuirse el FID:

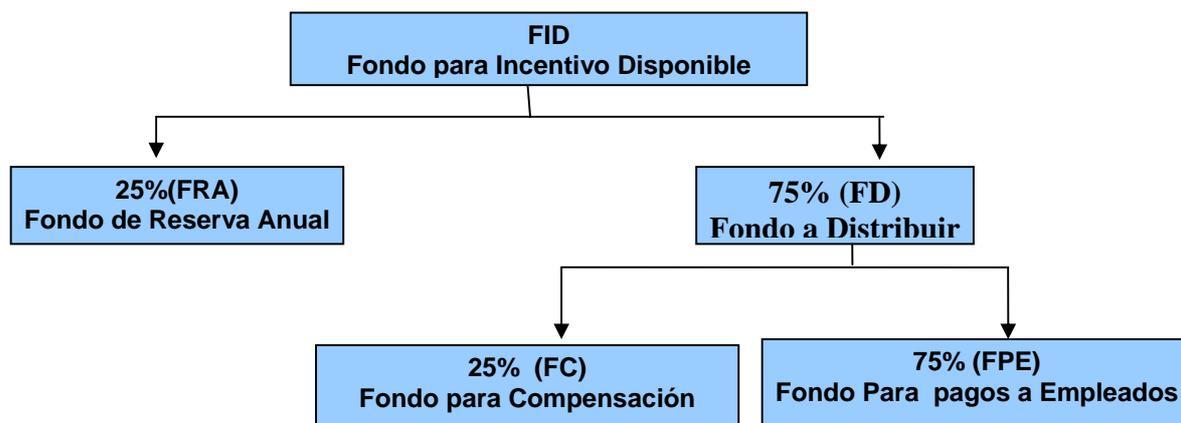


Fig. # 3.1: Distribución del Fondo para Incentivo Disponible [Fuente: Varela, 20??]

Finalmente el monto de estimulación esta conformado por el fondo para el pago de empleados (FPE).

Es importante señalar que para determinar el fondo con que cuenta el Taller fue preciso calcular que porcentaje representan los trabajadores del mismo con respecto al total de trabajadores de la Filial, al valor obtenido luego de este análisis se le denomina fondo para pago empleados del taller (FPET). Este FPET será distribuido según el coeficiente de participación laboral (CPL), para el mismo y teniendo en cuenta la actual evaluación de desempeño se realizó la siguiente distribución:

**Tabla # 14: Distribución del CPL para la Evaluación de Desempeño**

Asignación del CPL	
Puntuación por objetivos	Puntuación de CPL
0	0
5	0,1
10	0,2
15	0,3
Puntuación por indicadores	Puntuación de CPL
1	0,02
2	0,04
3	0,06
4	0,08
5	0,1

Luego de obtenido el CPL se multiplica por el salario por tiempo real trabajado (STRT) y a continuación se calcula la sumatoria de todos estos salarios, con ese valor puede obtenerse el coeficiente de distribución, mediante la fórmula:

$$CD = \frac{FPET}{\Sigma(STRT * CPL)}$$

#### IV) Distribución del salario

La distribución del salario se realiza de forma individual, atendiendo a lo siguiente:

1. Determinar la estimulación (E) a devengar por cada trabajador

$$E = STRT * CD$$

2. Calcular el salario por resultado formado (SRF):

$$\text{SRF} = \text{STRT} + \text{E}$$

#### V) Trabajadores abarcados

Este sistema abarca a los obreros del taller de la Filial de Transporte de la empresa Almacenes Universales SA, en la actualidad se encuentran laborando 14 trabajadores.

#### VI) Período de evaluación de los indicadores y de pago

El período de evaluación es mensual efectuando el pago con su respectiva estimulación teniendo en cuenta el mes trabajado. Será necesario que se certifique por el personal facultado el control y cumplimiento tanto de los indicadores formador y condicionante, como de los resultados de la evaluación del desempeño, la cual se propone que se realice mensualmente y no trimestral como se viene realizando.

#### VII) Personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores

Personal facultado	Indicadores
Jefe inmediato del trabajador	Resultado de la evaluación del desempeño.
Responsable de la Actividad Económica	Cumplimiento del indicador formador.
Jefe del Área Técnica	Cumplimiento del indicador condicionante.

#### 3.2 Simulación de la implementación del pago, según propuesta.

A continuación se efectuará la simulación del pago a los trabajadores, a partir de los datos obtenidos de los meses de febrero, marzo y abril, siguiendo la explicación dada en el epígrafe anterior.

**Tabla # 15: Determinación del Cumplimiento del Indicador Formador.**

	Febrero	Marzo	Abril
CTP	115,1	108,13	7,68
VIP	108,19	91,14	94,39
CTR	133,59	130,92	9,34
VIR	200,83	117,69	238,47
ICN	<b>1,06386912</b>	<b>1,1864165</b>	<b>0,08136455</b>
FID	80,07	8,71	10,06

ICIR	0,66518946	1,11241397	0,03916635
------	------------	------------	------------

Como puede comprobarse durante el período evaluado se cumple el indicador formador.

Se procede entonces a determinar el FPET.

**Tabla # 16: Determinación del fondo para pago a empleados del Taller.**

<b>Del Fondo de Incentivo Disponible (FID)</b>			
FRA (25%)	20,01	2,18	2,52
FD (75%)	60,53	6,53	7,55
<b>Del Fondo a Distribuir (FD)</b>			
FC (25%)	15,13	1,63	1,89
FPE (75%)	45,4	4,7	5,66
FPET (28% del total de los trabajadores de la Filial)	12,71	1,32	1,58

Con el FPET se procede a determinar el salario a devengar por trabajador para cada mes y a partir del procedimiento aplicado.

Es importante señalar que los cálculos realizados no se desarrollaron para el total de obreros, debido a la inestabilidad de los mismos, por lo que se tomaron aquellos que se mantuvieron en el transcurso del trimestre analizado, el listado se encuentra a continuación:

1	Anibal R. Núñez Rodríguez
2	Ignacio R. Sánchez Lorda
3	Manuel A. Cabrera David
4	Alexei González Águila
5	Fran L. Abreus Cabrera
6	Juan F. Acosta Suárez
7	Angel F. Castillo Martínez
8	Omar G. Cabrera Gómez

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

**Febrero**

Fondo para pago a Empleados	12,71
% 8 de 14	57,14
Fondo para puestos estudiados	7,26

**Formación del salario**

No.	Salario TRT	CPL	STRT-CPL	CD
1	396,15	1,94	768,531	1,52035179
2	367,65	1,94	713,241	
3	263,08	1,94	510,3752	
4	121,32	1,92	232,9344	
5	384,75	1,94	746,415	
6	384,75	2	769,5	
7	179,7	1,94	348,618	
8	353,4	1,94	685,596	
			4775,2106	

**Distribución del salario**

Salario con CD	Salario a Devengar
602,287363	998,44
558,9573369	926,61
399,9741498	663,05
184,4490796	305,77
584,9553525	969,71
584,9553525	969,71
273,2072173	452,91
537,2923238	890,69

### Marzo

Fondo para pago a Empleados	1,32
% 8 de 14	57,14
Fondo para puestos estudiados	0,75

### Formación del salario

No.	Salario TRT	CPL	STRT-CPL	CD
1	219,45	1,94	425,733	0,14647755
2	367,65	1,94	713,241	
3	288,19	1,94	559,0886	
4	280,45	1,92	538,464	
5	384,75	1,94	746,415	
6	384,75	2	769,5	
7	351,65	1,94	682,201	
8	353,4	1,94	685,596	
			5120,2386	

### Distribución del salario

Salario con CD	Salario a Devengar
32,14449811	251,59
53,85247086	421,50
42,21336482	330,40
41,07962859	321,53
56,35723695	441,11
56,35723695	441,11

51,50883008	403,16
51,76516579	405,17

#### ABRIL

Fondo para pago a Empleados	1,58
% 8 de 14	57,14
Fondo para puestos estudiados	0,9

#### Formación del salario

No.	Salario TRT	CPL	STRT-CPL	CD
1	396,15	1,94	768,531	0,16783771
2	367,65	1,94	713,241	
3	384,75	1,94	746,415	
4	280,45	1,92	538,464	
5	384,75	1,94	746,415	
6	391,4	2	782,8	
7	351,65	1,94	682,201	
8	198,07	1,94	384,2558	
			5362,3228	

#### Distribución del salario

Salario con CD	Salario a Devengar
66,48891037	462,64
61,70553552	429,36
64,57556043	449,33
47,07008687	327,52
64,57556043	449,33
65,69168122	457,09
59,0201321	410,67
33,24361599	231,31

Como se puede apreciar fue posible realizar los cálculos según la información obtenida por parte de la empresa a partir del sistema propuesto.

### 3.3 Comparación de Sistemas de Pago por Resultado

Por último se procede a realizar una comparación entre el sistema de pago actual y el sistema de pago que se propone para el Taller de la Filial de Transporte de la empresa Almacenes Universales de Cienfuegos (según los cálculos realizados en el epígrafe anterior)

#### FEBRERO

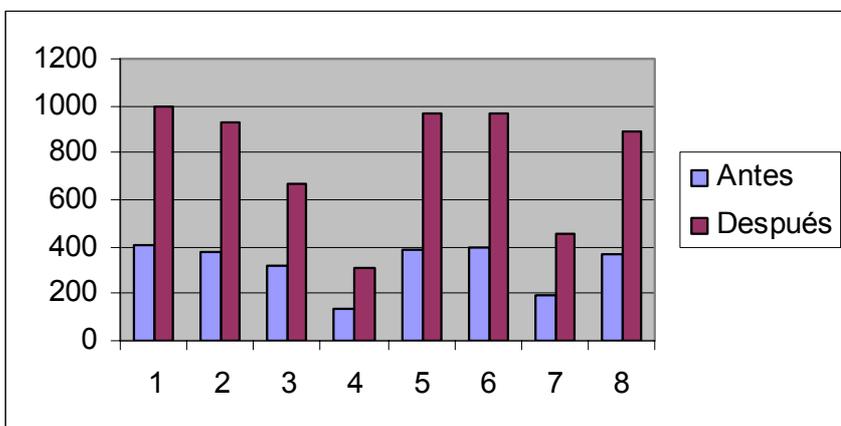


Figura #3.2: Comparación de los salarios antes y después del diseño para el mes de febrero. [Fuente: Elaboración propia]

#### MARZO

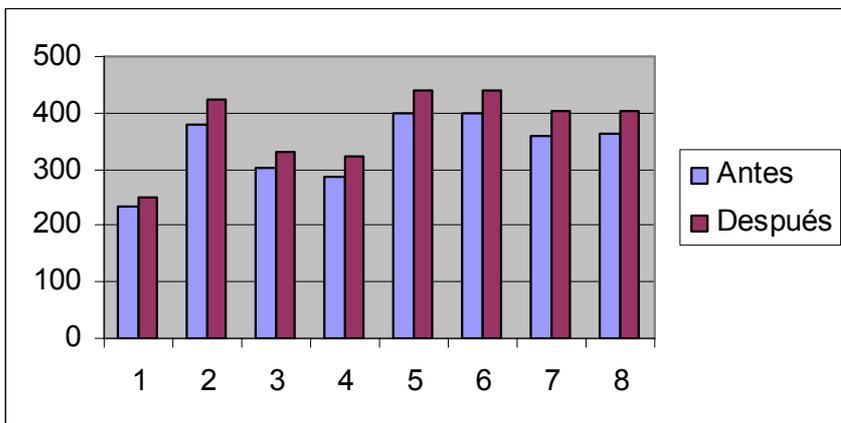
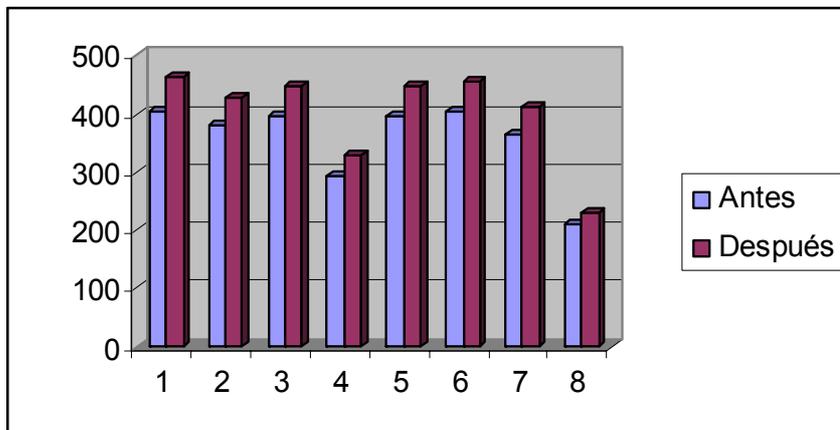


Figura #3.2: Comparación de los salarios antes y después del diseño para el mes de marzo. [Fuente: Elaboración propia]

## ABRIL



**Figura #3.2: Comparación de los salarios antes y después del diseño para el mes de abril. [Fuente: Elaboración propia]**

Como puede apreciarse en los gráficos anteriores es posible comprobar que el sistema de remuneración propuesto logra aumentar el salarios a devengar por cada trabajador, luego de realizada la simulación a partir de los datos obtenidos, para un grupo de los trabajadores involucrados y comparar estos resultados con lo que habían cobrado en los meses analizados.

### Conclusiones parciales del Capítulo III

1. Fue definido un sistema de pago por resultado para los 14 obreros del Taller de la Filial de Transporte de la Empresa Almacenes Universales S.A.
2. La simulación del sistema de pago propuesto permitió comprobar que es posible aplicarlo para los trabajadores abarcados logrando un incremento de los salarios a devengar.

## **Conclusiones Generales**

- Los conceptos y fundamentos teóricos que fueron analizados en el marco teórico muestran la importancia de los sistemas de pago, así como la diversidad sistemas existentes.
- Se realizó la evaluación por puntos de los puestos en los que laboran los obreros del Taller de Transporte, determinando el valor relativo de su complejidad evidenciando que existen problemas en este sentido.
- Se diseñó un sistema pago por resultado para los obreros del Taller que permite aumentar el salario a devengar por ellos, evidenciado en la simulación y comparación de los resultados obtenidos.

## **Recomendaciones**

- Extender el estudio de valuación de puesto a los demás de la organización.
- Aplicar el sistema de compensación que se propone para los obreros del Taller de la Filial de Transporte.
- Luego de implementado el sistema, realizar un constante monitoreo y actualización periódica del mismo.

## Bibliografía

, C. E. (2009). Un enfoque sistémico para potenciar la parte invisible del valor de las empresas.

, C. I. O. (2002). *Administración de recursos humanos*, II, 313.

, C. I. (2002). *Administración de recursos humanos*, I, 243.

Gonzales C Carola T, R. A. B. D. (2009). Nuevos modelos de gestión.

Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.

, L. C. (2009). Incrementan los salarios en cuba.

, P. N. L. (2009). Nuevo sistema de pago por resultados. Recuperado a partir de Internet <http://www.granma.cubaweb.cu/2008/06/11/nacional/artic02.html>.

, R. G. D. La productividad del trabajo. Recuperado a partir de Internet <http://www.bohemia.cu/2008/04/22/encuba/salario.html>.

Caracterización de un sistema de gestión de rrhh para su aplicación. (2009).

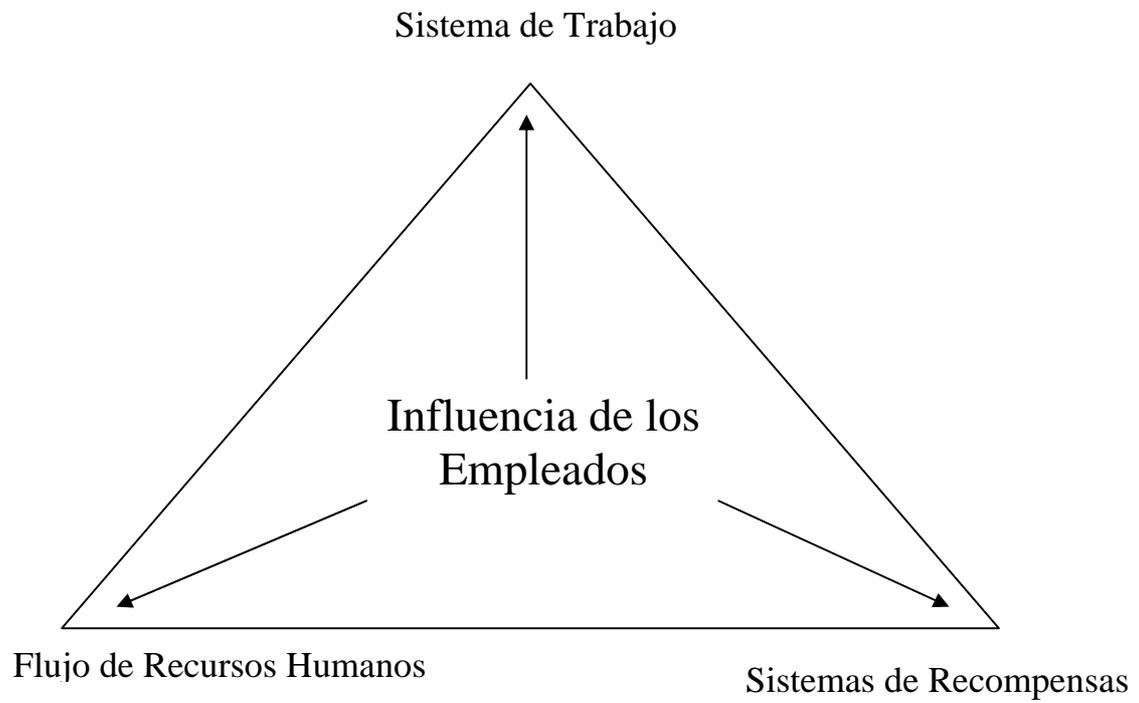
, C. S. A. (1997). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: ISPJAE.

, D. A. (2009). Administración de recursos humanos y la descripción de puestos. Recuperado a partir de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/despues.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/despues.htm).

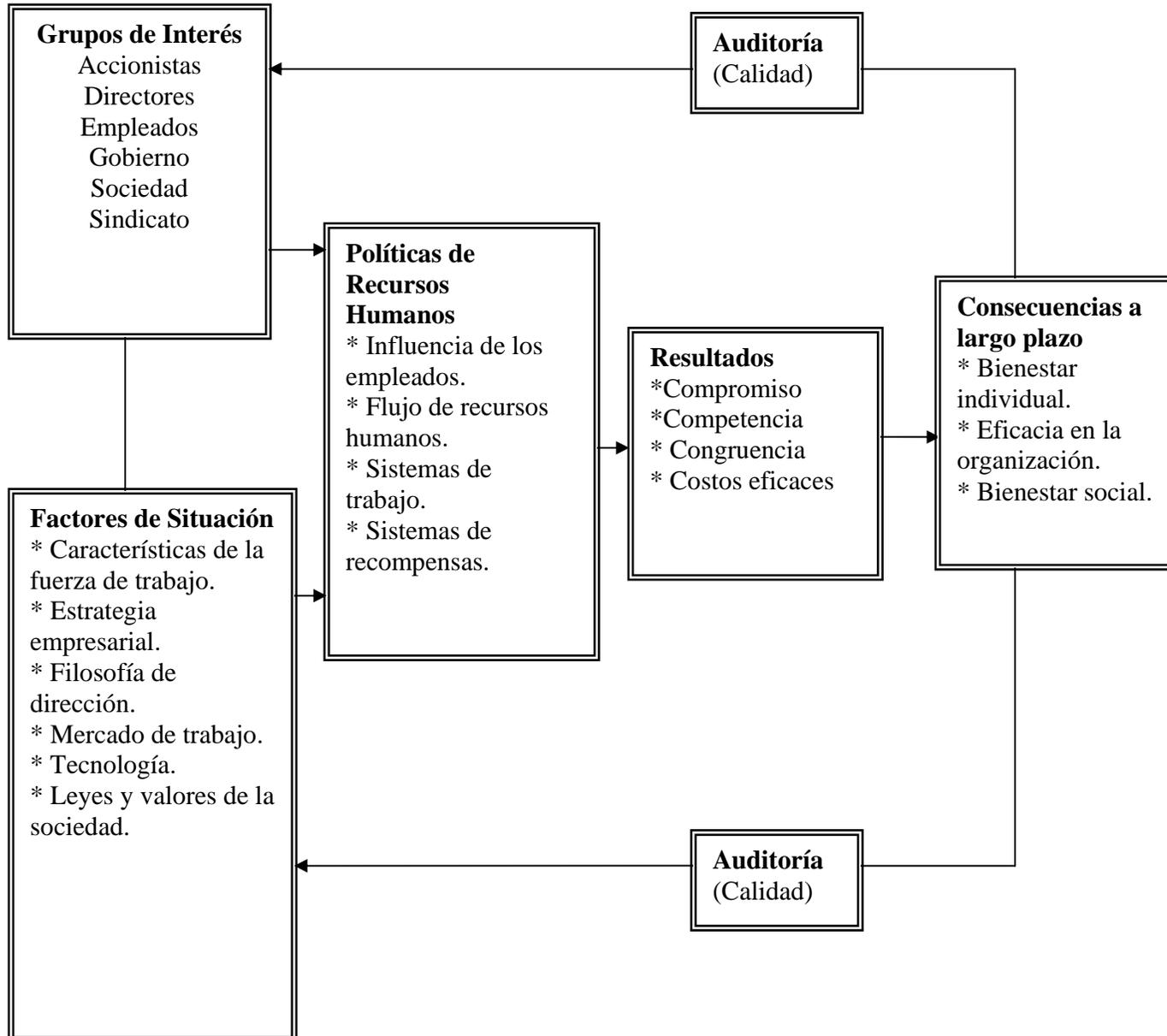
- , D. L. (2009). La gestión de los recursos humanos y su evolución en cuba .  
Recuperado a partir de [www.ucf.edu.cu/publicaciones/anuario2002](http://www.ucf.edu.cu/publicaciones/anuario2002).
- , E. A. (2009). Administración de los recursos humanos (talento humano).  
Recuperado a partir de  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm).
- , G. D. T. S. S. D. P. (2009). Sistemas de pagos. Recuperado a partir de  
<http://www.bcentral.cl/sistemas-pagos/documentos.htm> .
- , M. Y. H. (2000). Sistema de gestión de recursos humanos: caracterización para  
su aplicación en las empresas(Nro 1), 129 – 152.
- , M. L. (2009). Administración de los recursos humanos . Recuperado a partir de  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhlari.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhlari.htm).
- , M. E. (2009). G.r.h., evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la  
realidad cubana . Recuperado a partir de  
[www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm).
- , P. M. (2009). Administración de recursos humanos . Recuperado a partir de  
[www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/eco/ivaven.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/eco/ivaven.htm).
- , R. N. Los sistemas de pagos y de estimulación en cuba. retos actuales.
- , W. & D. (2009). Administración de personal y recursos humanos.

# Anexo

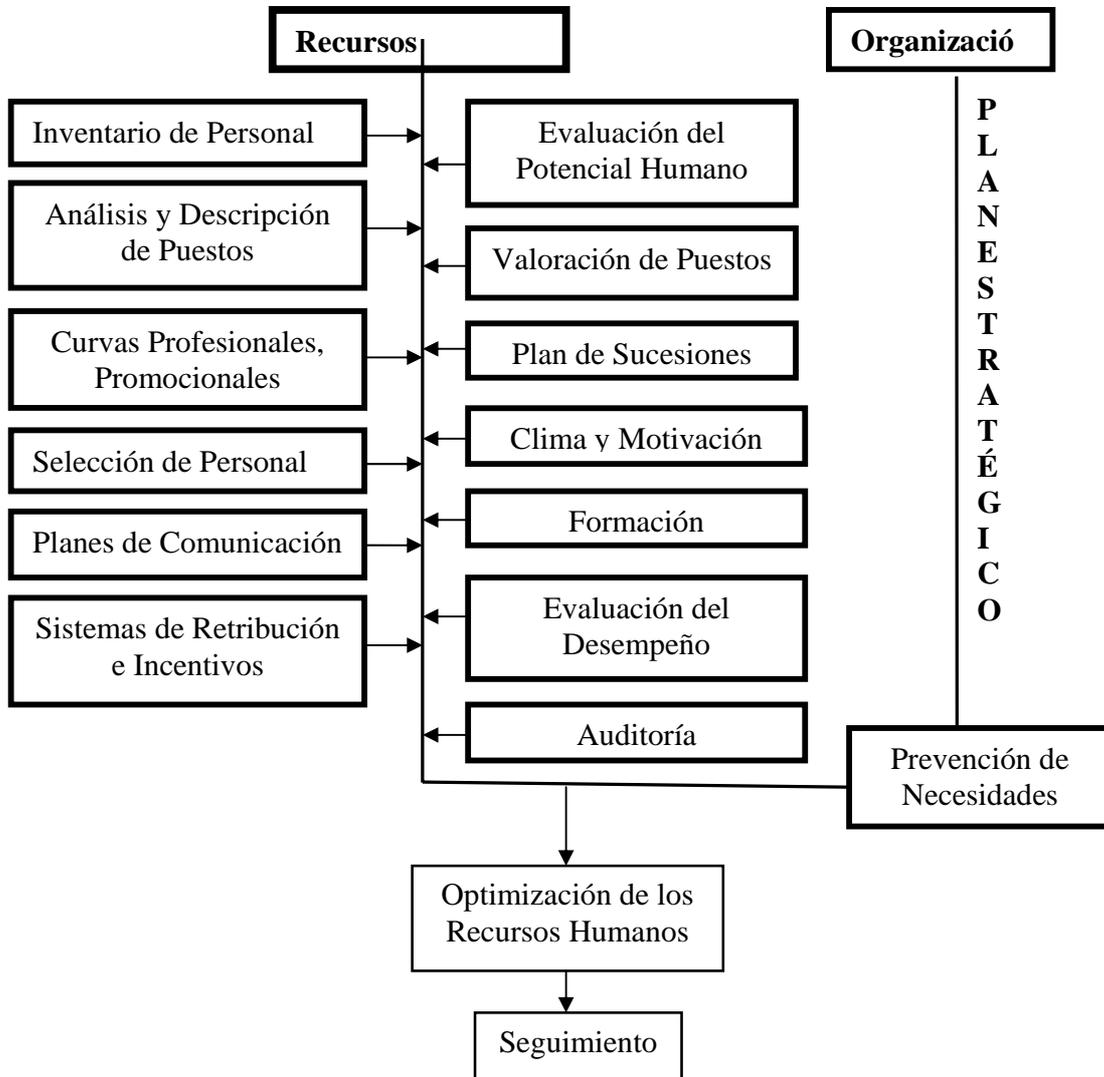
**Anexo #1:** Modelo de Beer y colaboradores/ Fuente (Cuesta, La Habana 1999)



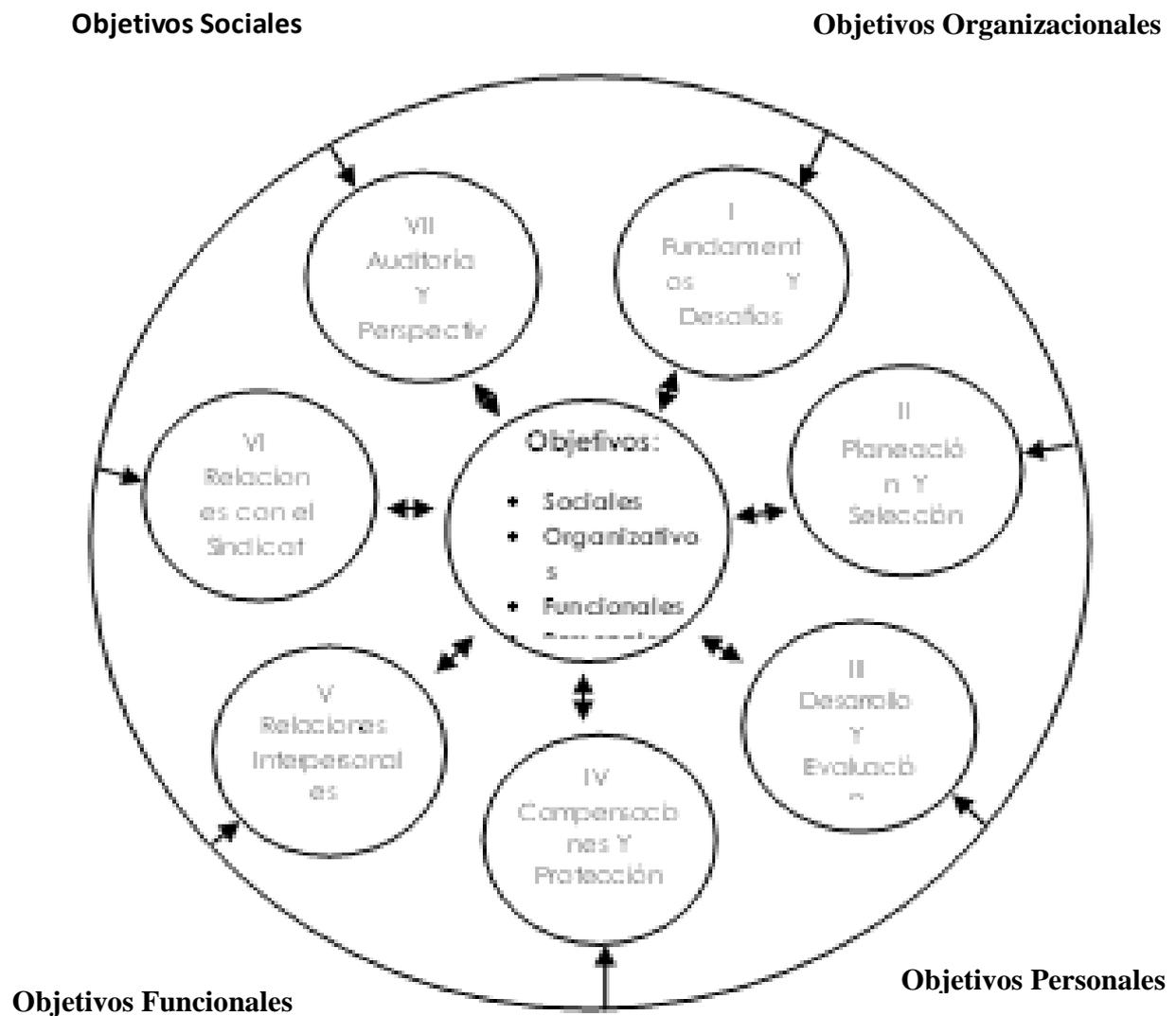
**Anexo #2:** Mapa de la Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores modificado por Cuesta.



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



**Anexo #4:** Modelo de Werther y Davis/ Fuente (Cuesta: La Habana 2<sup>da</sup> Edición)

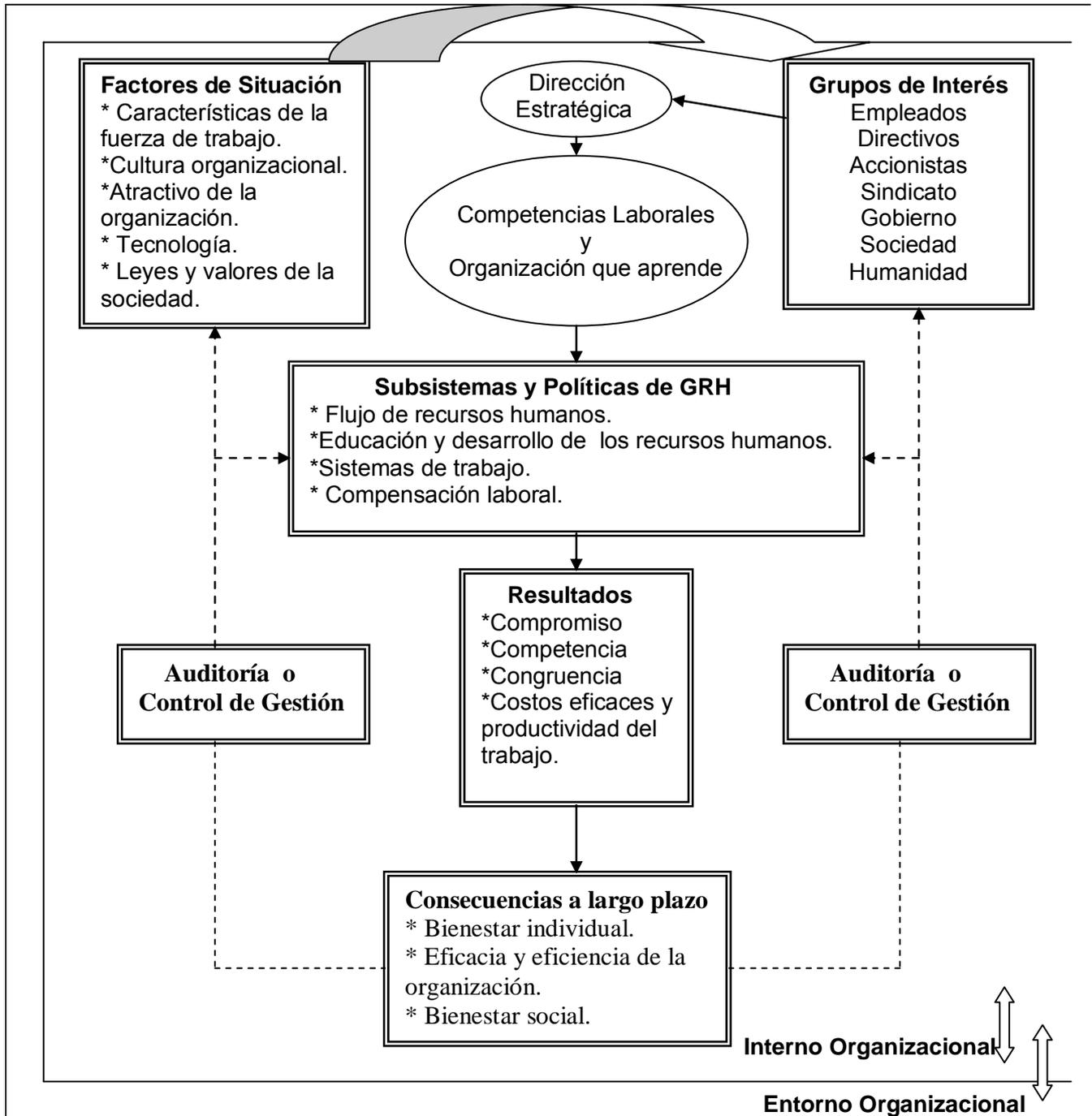


Legenda:

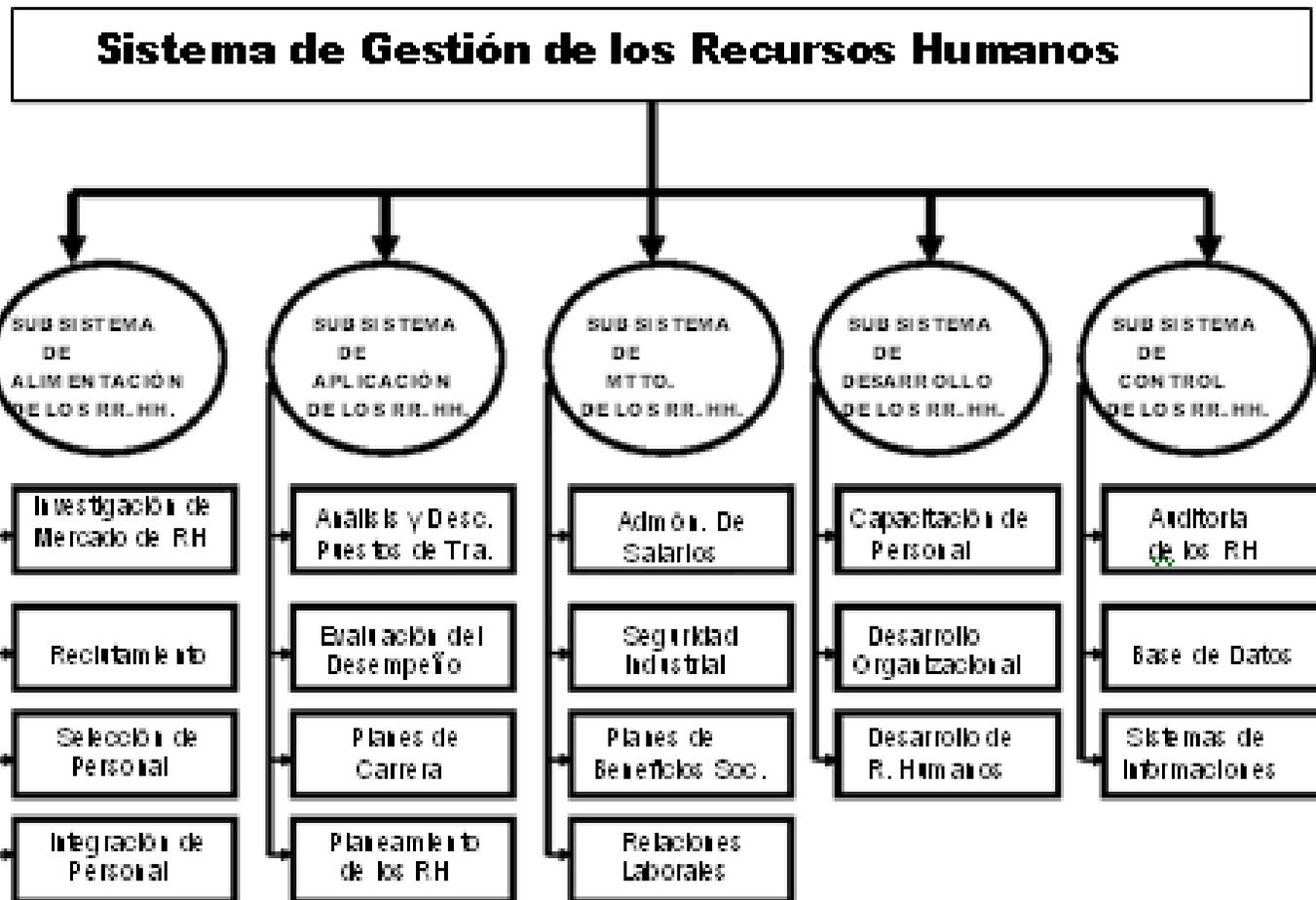
↔ Retroalimentación entre actividades y objetivos.

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

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



Anexo #: Modelo Idalberto Chiavenato/ Fuente (Chiavenato: 200)



**Anexo #7:** Métodos de valuación de puestos/ Fuente (Moreno, 2006).

### **Método de graduación (o categorías)**

<b>Descripción:</b> Consiste en establecer esencialmente para los puestos de trabajo una serie de descripciones de nivel o grado. Cada uno de los puestos se compara con las graduaciones descritas y se asimila aquello que con más aproximación define su complejidad y responsabilidad. Se establece tarifas salariales máximas y mínimas para cada grado.
<b>Etapas:</b> - Determinar la clase de puesto que quiere evaluarse. - Preparar las descripciones de los puestos de trabajo.  - Determinar el número de grados.  - Describir los distintos grados.  - Asignar a cada puesto de trabajo su grado.
<b>Ventajas:</b> Se aplica a pequeñas empresas y el costo de implantación es bajo.
<b>Desventajas:</b> Es subjetivo y no indica la distancia entre un puesto y otro.

### **Método de clasificación o grado**

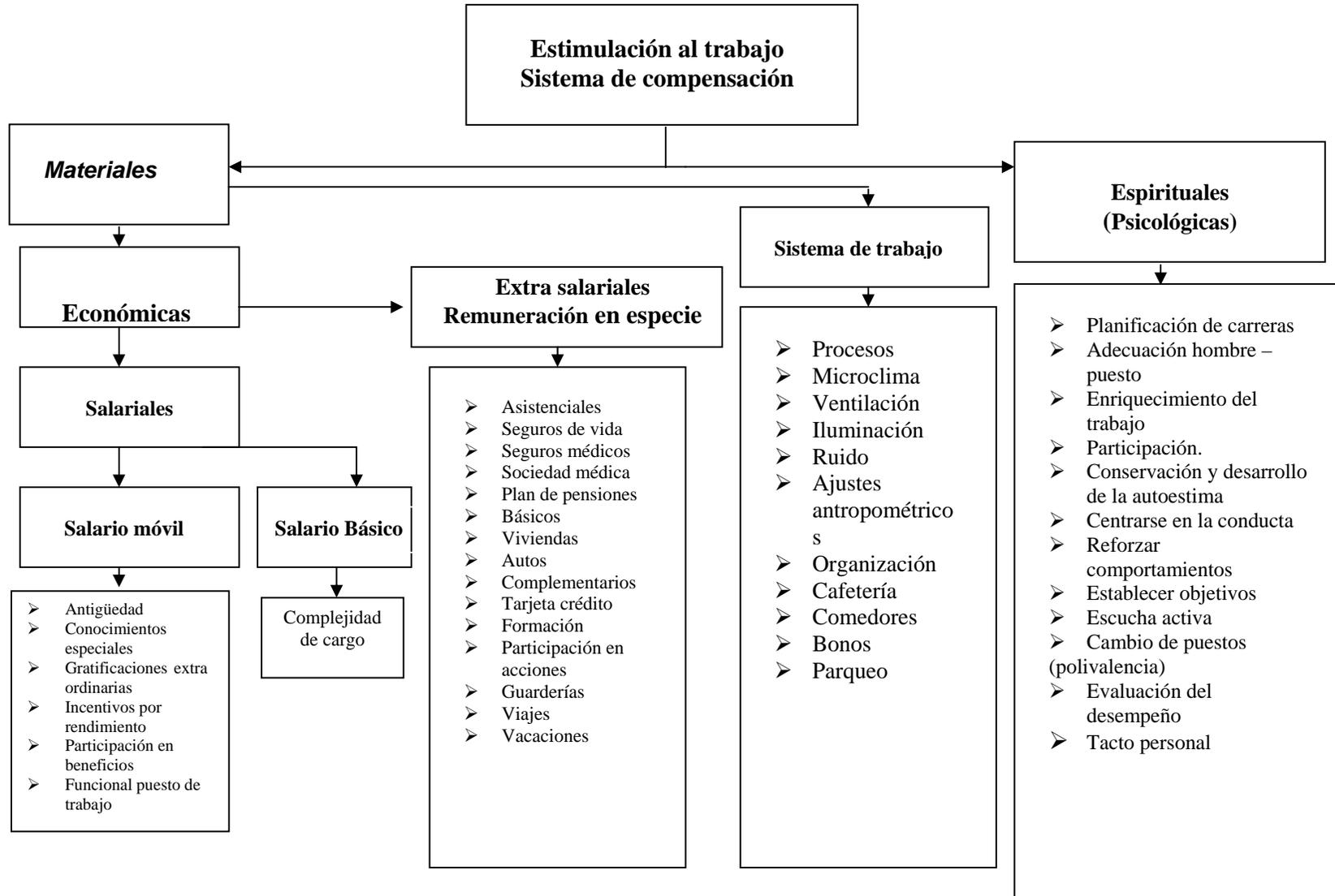
<b>Descripción:</b> Se elabora una lista de puestos de trabajo desde el más importante hasta el menos importante, no asigna nada más que un peso relativo a cada puesto. No asigna por sí mismo salarios o cualquier otro valor numérico al puesto implicado. Las diferencias entre los méritos relativos de puestos adyacentes en la lista, no son determinados por la clasificación, las asignaciones de salario son hechas considerando la oferta y la demanda del personal en el campo particular de la tarea en la comunidad local, así como la posición de escala de clasificación.
<b>Etapas:</b> - Análisis de los puestos de trabajo. - Selección de los puestos de trabajo. - Elección de quienes han de hacer la clasificación. - Clasificación de los puestos de trabajo por departamentos. - Estudio estadísticos de las clasificaciones. - Integración de las clasificaciones departamentales.
<b>Ventajas:</b> La facilidad de comprensión, su sencillez y que es aplicable a pequeñas empresas.
<b>Desventajas:</b> La subjetividad en su forma de clasificar puestos, además de que resulta limitado cuando la organización crece.

### **Método de comparación de factores**

<b>Descripción:</b> Este sistema es el más reciente de los cuatros sistemas fundamentales, está basado en la ordenación de los puestos de acuerdo con sus características comunes a los que denominó "factores ". Para clasificarlos se asignó un valor monetario (aunque también pueden ser valuados por medios de puntos), estableciendo así rangos para la asignación de salarios. Una de las diferencias con otros métodos es la de utilizar un número reducido de factores para agilizar la valuación de los puntos.
---

<p><b>Etapas:</b> 1. Selección de factores. 2. Preparación de las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo. 3. Selección de los puestos de trabajo. 4. Escalonamiento por factores de los puestos claves. 5. Prorrato de los salarios tipos entre los factores. 6. Establecimiento de la escala de comparación de los puestos de trabajo. 7. Incorporación de puestos claves suplementarios a la escala de comparación. 8. Valoración de los restantes puestos de trabajo.</p>
<p><b>Ventajas:</b> Este método se confecciona a medida, para cada empresa en particular, puesto que la base fundamental para la valoración de puesto es compararlos con puestos claves de la propia empresa. Estos puestos claves están sujetos a cambios y en cuanto esto ocurre cambia también la escala de medida.</p>
<p><b>Desventajas:</b> Establecimiento de escalas basadas en unidades monetarias. Esto puede extender las injusticias ya existentes, lo que es contrario a la finalidad de cualquier otro método de valoración del puesto de trabajo.</p>

Anexo #8: Sistema de Compensación/ Fuente (Varela, 2001.)



**Anexo #9:** Formas de pago vigentes en Cuba./ Fuente (Resolución 9/2008).

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

**1.1 Tarifa horaria;** la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, una vez deducidas las horas perdidas a causa de ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo, por la tarifa de la escala correspondiente a la calificación del trabajador, más los incrementos legalmente establecidos que corresponden. La tarifa horaria se aplica generalmente a la categoría ocupacional de operarios.

**1.2 Jornal diario:** la magnitud del salario se determina multiplicando la tarifa salarial horaria correspondiente a la complejidad del cargo, más los incrementos legalmente autorizados que corresponden, por las horas de la jornada laboral oficialmente establecida. Se utiliza generalmente para retribuir a la categoría ocupacional de operarios.

**1.3 Sueldo mensual:** el salario está dado en base a la escala salarial para el cargo, incrementado en los casos que procede. El Sistema de pago a sueldo se utiliza fundamentalmente para retribuir a los trabajadores de las categorías ocupacionales de administrativos, de servicios, técnicos y dirigentes. En la aplicación del sistema de pago a sueldo mensual, las deducciones por ausencias al trabajo, se calculan multiplicando las horas dejadas de laborar por ausencias e impuntualidades, interrupciones o infracciones del horario, por el cociente que resulte de dividir el sueldo entre 190,6 horas o entre el promedio mensual de las horas de trabajo oficialmente establecidas.

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

forma de pago a tiempo, la que es siempre aprobada por el Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial.

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

**2.1 Destajo individual;** se basa en la medición de los resultados de cada trabajador, y se expresa a través de una tasa salarial que se establece dividiendo la tarifa salarial de la complejidad del trabajo a realizar, más los incrementos que proceden, entre la norma de rendimiento; o multiplicando la tarifa salarial horaria correspondiente a la complejidad del trabajo que se realiza, más los incrementos que proceden, por la norma de tiempo, en ambos casos, expresados en la misma unidad de tiempo.

**2.2 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.

**2.3 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.

**2.4 Destajo indirecto:** el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores vinculados directamente a la producción o servicios que él atiende. El salario formado se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tarifa salarial del cargo del trabajador o de los trabajadores que atienden a otros directamente vinculados a la producción o los servicios, entre las normas de rendimiento o de servicio establecidas para estos últimos. También puede aplicarse considerando el por ciento de cumplimiento de la tarea de los trabajadores que atiende, sobre la base del salario proyectado para esa tarea en un periodo de tiempo dado y el realmente devengado por la producción realizada o los servicios prestados.

**2.5 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.

**2.6 Sistemas de pago por indicadores directos a la producción y los servicios** están directamente vinculados al trabajo que desarrolla una planta, unidad empresarial de base, brigada, colectivo de trabajadores o un trabajador de manera individual, se expresan mediante el cumplimiento o sobre cumplimiento del plan de unidades de producción realizadas, de valores, de equipos reparados, de clientes atendidos u otra forma de medir el resultado, siempre con la calidad requerida y en correspondencia con las características de la actividad de que se trata. Como norma este sistema se aplica cuando no existen condiciones para la aplicación del destajo. No tienen límites en el salario a recibir, siempre que no se deterioran otros indicadores de eficiencia que se seleccionan. En estos sistemas de pago, por lo general se penaliza el salario cuando existe incumplimiento del indicador formador.

**2.7 Sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia** son utilizados fundamentalmente para el personal que trabaja en las áreas de regulación y control de las entidades laborales y otras subdivisiones estructurales pertenecientes a éstas y expresan cuantitativamente los resultados globales que deben alcanzarse a esos niveles. Estos indicadores dependen de la estrategia empresarial; pueden ser generales, relacionados fundamentalmente con las ventas, los ingresos, las utilidades, el aporte en pesos convertibles, los gastos, la producción seleccionada y los de eficiencia, tales como productividad del trabajo, costo unitario, gasto total por peso de ingreso total, índices de consumo de materias primas o energéticos, entre otros. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo. Cuando se incumplen los indicadores formadores, en las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial, se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

*Anexo 10: Estructura de la Sucursal Cienfuegos, perteneciente a la Compañía Almacenes Universales S.A.10*

