



Trabajo de Diploma

**“SISTEMA DE PAGO PARA LOS TRABAJADORES DE LAS PANADERIAS DE
LA EMPRESA CUBANA DEL PAN EN LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS.”**

Autor: Adyer Hernández Aguila

**Tutor: Ing. Vismar Patridge Cabrera
Ing. Odeibis Brito León**

**Curso
2009– 2010**

“Año 52 de la Revolución”



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos: “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial perfil Ciencias Empresariales autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad.

Firma del autor.

Los abajo firmantes, certifican que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Firma del Tutor
Ing. Vismar Patridge Cabrera

Firma del Tutor
Ing. Odeibis Brito León

Información Científico Técnica.
Nombres, Apellidos y Firma.

Computación.
Nombres, Apellidos y Firma.

Validación de la Investigación por la Empresa Cubana del Pan Cienfuegos.

Cienfuegos, 1/6/2010

“Año 52 de la Revolución”

A: - Universidad de Cienfuegos, Carlos Rafael Rodríguez

- Sub Dirección de Organización de Trabajo y Salario del Ministerio de Trabajo Municipal Cienfuegos.

- Sub Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Cubana del Pan Cienfuegos.

Referente a: Validación para Implementación Sistemas de Pago para las Panaderías de la Empresa Cubana del pan.

Por este medio hacemos contar que la Investigación realizada por el Maestro B Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia Adyer Hernández Águila, como parte de la culminación de sus estudios de Ingeniería Industrial consistente en establecer un diseño de sistemas de Pago para las Panaderías de la Empresa Cubana del pan ha culminado, dándole así cumplimiento al acuerdo No 45/2010 del Consejo de Dirección de la Empresa

En dicha Investigación quedó demostrada la objetividad de las observaciones realizadas sobre las condiciones de trabajo, así como valoramos que el objetivo de la misma se cumplió, pues este procedimiento diseñado se ajusta a las características y condiciones de la empresa.

Valoramos que al aplicar este procedimiento en todas las unidades de la empresa se incrementará la motivación de los trabajadores.

Saludos...

Director General

Empresa Cubana del Pan

Carlos Alberto Valido Castilla.

PENSAMIENTO

En la tierra hacen falta personas que trabajen más, y que critiquen menos, que construyan más, y que destruyan menos, que protesten menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y den más, que digan: mejor ahora que mañana.

Ernesto Ché Guevara

DEDICATORIA

Se lo dedico especialmente a mi madre que tanto empeño puso para que este sueño se hiciera realidad a mi esposa y a mi hija que me apoyaron incondicionalmente en toda esta etapa final de mi carrera y a todos aquellos que me ayudaron de una forma u otra para convertirme en lo que soy hoy.

AGRADECIMIENTO

Es muy difícil plasmar en solo unas líneas el enorme agradecimiento que siento hacia todas aquellas personas que contribuyeron de forma desinteresada en el logro de mi empeño. De tal forma quiero agradecer a:

Mis padres, por haberme dado la vida

Mi esposa, por su apoyo incondicional

Mi hija, por ser la luz que ilumina mi camino, y ser lo más bello que a dado la vida.

Mis profesores, por enseñarme toda su sabiduría

Mis tutores, ING. Vismar Patridge Cabrera

ING. Odeibis Brito León

Por toda su disposición su tiempo y paciencia para conmigo.

Mis amistades mis compañeros de estudio en fin le agradezco a todo aquel que aporte un granito de arena para llegar a donde estoy hoy.

A todos.....

Muchas gracias.

Índice	
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1: Marco Teórico Referencial Sobre la Administración de Salarios	5
1.1 Teoría de los salarios	5
1.2 La Gestión de Recursos Humanos	8
1.2.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos.	10
1.2.2. Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.	13
1.3 La Administración de Salarios	15
1.3.1. Administración de salarios, objetivos.	16
1.3.2. Actividades sobre la administración de salarios.	17
1.3.2.1. Descripción y análisis de Puestos.	18
1.3.2.2. Valuación de puestos.	19
1.3.2.3 Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.	20
1.3.3. Clasificación de los salarios.	21
1.3.4. El carácter múltiple del salario.	23
1.4 Los sistemas de estimulación o recompensas	24
1.4.1 Tipos de planes de incentivos.	26
1.4.2. Leyes y principios generales a tener en cuenta en la estimulación al trabajo.	29
1.4.2.1. Principios de la estimulación al trabajo	30
1.4.3 Problemas fundamentales y recurrentes de la estimulación al trabajo en las organizaciones cubanas	31
Conclusiones Parciales del Capítulo	32
CAPÍTULO II: Realizar un Diagnóstico que refleje el nivel de aceptación de los Sistemas de Pago implantados actualmente en la Empresa Cubana del Pan.	33
2.1 Caracterización de la Empresa Cubana del Pan	33
2.1.1. Operarios de las Panaderías.	35
2.1.2. Contenido de trabajo de las diferentes plazas en las panaderías de la empresa cubana del pan.	35
2.2. Análisis de los sistemas de pago implantados actualmente en la Empresa Cubana del Pan.	37
2.3 A continuación se reflejan herramientas que se utilizan en los sistemas de pago	45
2.3.1- La Evaluación del Desempeño como vía para la Distribución de Incentivos.	45
2.3.2 Métodos para la evaluación del desempeño	46
2.3.3 Los métodos más frecuentemente empleados en las organizaciones.	46
2.4 Sistemas de Pago y recompensa Salarial.	48
2.4.1 Sistemas de Pagos .	48

2.4.2 Sistemas salariales y métodos de cálculo.	49
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	59
CAPITULO III. Diseñar un nuevo sistema de pago para los	60
trabajadores de las Panaderías de la Empresa Cubana del Pan.	
3.1. Implantación de un análisis y diseño de sistemas de pago para las	
panaderías.	60
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	70
Conclusiones Generales	71
Recomendaciones	72
Bibliografía	73
Anexos	

Resumen

La presente investigación fue desarrollada en la Empresa Cubana del Pan tiene como objetivo fundamental elaborar un procedimiento para el análisis y diseño de sistemas de pago en la Empresa Cubana del Pan, adecuando los existentes, de forma tal que sea viable para esta empresa, con características técnicas y profesionales específicas, que se explican durante la investigación, se parte de la integración de criterios técnicos, económicos y organizativos. Para el cumplimiento del mismo se hizo necesaria la aplicación de técnicas tales como análisis y revisión bibliográfica sobre criterios de diversos autores relacionados con las formas y sistemas de pago, lo cual permitió el diseño del procedimiento propuesto en la presente investigación, para la aplicación del mismo se utilizaron encuestas, entrevistas, observaciones directas, el procesamiento de los resultados de realizo utilizando el paquete de programas estadísticos SPSS versión 15.0.

Para su diseño, primeramente se realiza un diagnóstico, donde se detecta la necesidad de analizar el sistema de pago de las panaderías de la Empresa Cubana del Pan y proponer soluciones a las deficiencias encontradas, proponiendo un nuevo indicador formador y condicionante.

Se obtuvo como resultado de la investigación realizada, un análisis general de la organización del trabajo en la organización objeto de estudio, detectándose que el sistema de no cumple con los requerimientos existentes en las panaderías. Se incrementará, como resultado de la implementación del procedimiento el valor de las producciones y la motivación de los trabajadores, incrementándose la productividad la eficiencia, una mejora de la calidad del servicio y un aumento por ende de las ventas.

Introducción

La distribución salarial o administración de salarios e incentivos, tiene como función social lograr la equidad interna en la Empresa y externa para la Sociedad. En Cuba, el año 1995 marca el comienzo de la recuperación económica del país, desde aquel entonces se evidenció la necesidad de introducir mecanismos de estimulación salarial para reanimar a aquellas Empresas con posibilidades de incrementar sus niveles de actividad.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento empresarial han sido concebidas como guía metodológica, conceptual y práctica para llevar a cabo cambios de los modelos establecidos y transformarlos en acciones que revolucionen el quehacer de nuestra empresa. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con GRH, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si se quiere avanzar con un enfoque estratégico, incluso hacia un enfoque organizativo que supere las funciones tradicionales.

El Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo (SDFT), ha definido como "conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permite materializar la política laboral, y salarial en su integración con la gestión de la entidad, con la visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Esta definición si bien representó un avance desde el punto de vista conceptual, hoy en nuestro país, resulta insuficiente. A partir de esta definición (que se establece en la Resolución 12/2002 "Reglamento para la aplicación de la Política Laboral y Salarial", así como el hecho que se definiera por esta propia Resolución que "la empresa diseñe su propio sistema", el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT) comenzó a trabajar en un conjunto de Recomendaciones Metodológicas que ayudaran a las organizaciones en este empeño.

Derivada de esta se hizo necesaria establecer una política única en relación a la forma y sistemas de pago para todas las entidades del país, cita en las siguientes resoluciones:

- Resolución 27 reglamento general sobre la organización del salario (2006, de enero del 12), Resolución no. 8 reglamento general sobre relaciones laborales. (2005, Marzo 1), Resolución no. 9 reglamento general sobre las formas y -

sistemas de pago. (2 de Febrero del 2008), Ley 49 código del trabajo. (28 de Diciembre de 1984).

La siguiente investigación pretende diseñar un procedimiento que brinde las herramientas necesarias para la Organización de la Administración de Salarios, y específicamente los sistemas de pago por los resultados económicos globales de la organización.

En este Capitulo se muestra la aplicación de un sistema de pago que garantizara la elevación de los resultado final de la Empresa Cubana del Pan, así como la estimulación salarial de los Trabajadores de estos establecimientos.

Situación Problemática:

En la actualidad el sistema de pago de las panaderías, está asociado a dos indicadores, ellos son:

1. Indicador Formador: Cumplimiento del Plan de Producción en medidas de Eficiencia.
2. Indicador Condicionante: No existencia de hechos delictivos.

En cuanto el sistema de pago **que este vinculado a los Indicadores de Eficiencia y Calidad del producto terminado**, los trabajadores de las Unidades declaran que el salario que devengan está muy por debajo de lo que realizan, específicamente a las unidades de panadería grandes de la provincia.

En un diagnóstico efectuado a los indicadores económicos empresa cubana del pan, así como a los sistemas de pagos implantados en este momento, se pudo detectar que existía la necesidad de diseñar un sistema de pago que aumente el desempeño y la motivación de los operarios que confeccionan el pan para buscar mayor eficiencia en los indicadores de la empresa cubana del pan.

Problema científico:

No existe un sistema de pago que vincule el salario con los resultados individuales obtenidos en la Empresa cubana del pan.

Hipótesis:

El diseño de un nuevo sistema de pago para los trabajadores de las panaderías de la

Empresa Cubana del Pan, que permitirá elevar la motivación de los mismos.

Objetivo general:

Diseñar un sistema de pago en la Empresa Cubana del Pan en Cienfuegos, que permita mejorar los indicadores de eficiencia de acuerdo a los resultados individuales.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar un marco teórico que permita conocer esta temática.
2. Realizar un Diagnóstico que refleje el nivel de aceptación de los sistemas de pago implantados en la Empresa Cubana del Pan.
3. Diseñar un nuevo Sistema de Pago para los trabajadores de las Panaderías de la Empresa Cubana del Pan.

El trabajo quedó estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1. Consideraciones teóricas sobre la administración de salarios.

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

Capítulo 2. Caracterización y procedimiento para el diseño de un nuevo sistema de incentivo en Empresa Cubana del Pan.

Primeramente se realiza un diagnóstico arribando a la conclusión de la necesidad de diseñar un sistema de estimulación que motive el personal y permita vincular los resultados obtenidos a los esfuerzos realizados por los trabajadores de las panaderías en particular.

En el Capítulo II tomando como referencia lo analizado en el capítulo anterior se muestra un procedimiento diseñado en la presente investigación, el cual tiene como objetivo integrar criterios técnicos, económicos y organizativos en la solución de diseños de sistema de pago adecuado a las características y necesidades de la Empresa Cubana del Pan.

Capítulo 3. Diseño del nuevo sistema de pago en la Empresa Cubana del pan

En el Capítulo III se aplica el procedimiento diseñado, en la Empresa Cubana del Pan trayendo como resultado el análisis del estado actual, el diseño o el sistema propuesto de dicho sistema.

CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial sobre la Administración de Salarios.

1.1. Teoría de los salarios.

Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante de los mismos.

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

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

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

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

La teoría del fondo de salarios fue sustituida por la teoría de la productividad marginal, que intenta en esencia determinar la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Los defensores de esta teoría, desarrollada sobre todo por el economista estadounidense **John Bates Clark**, sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal. Puesto que, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial.

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

Como demostró **John Maynard Keynes**, uno de los principales opositores a esta teoría, los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo, y no al ahorro, en una economía. El aumento del consumo genera una mayor

demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios, si se consigue una mayor riqueza gracias a una disminución del nivel de desempleo.

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

Según **William M. Mercer** [2000], nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”. Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función: Tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

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

Colton dijo: “Nuestros ingresos son como nuestros zapatos; si nos quedan chicos, nos lastiman y aprietan, pero si nos quedan grandes, nos hacen tropezar y resbalar”.

Cuando una empresa, llega a la conclusión de que necesitan hacer un cambio importante en las bases del programa de compensación para su personal y decide establecer un sistema basado en el desempeño, es normalmente porque existen resultados operativos-financieros no muy satisfactorios. En estas circunstancias suele pensarse que un programa de aumentos por desempeño y/o un bono anual por resultado, serán la panacea que transformará la productividad, la calidad y la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, esto no es un buen programa, ya que el pago no está realmente ligado a esas variables que se desea mejorar. El programa de

evaluación del desempeño da calificaciones, que sirven para determinar el objetivo de pago de la persona en parámetros, que nos llevan a un porcentaje. La evaluación debe medir los resultados en el trabajo y a su vez, se debe establecer el concepto de prioridad en función de los objetivos de pago. Como se puede observar, efectivamente la evaluación del desempeño va ligada a los aumentos de sueldo de los empleados, ya que mide los resultados obtenidos durante cierto periodo de tiempo, en el cual, el empleado pudo sobresalir, cumplir o simplemente estar por debajo de los resultados esperados. Si bien la compensación es lo que los trabajadores reciben a cambio de su labor, cuando la compensación es inadecuada, puede provocar que los trabajadores abandonen la organización o se sientan insatisfechos dentro de la misma, pero si la compensación es muy alta, el empleado puede tener sentimiento de desconfianza o de ansiedad y la organización puede tener pérdidas. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

1.2. La Gestión de Recursos Humanos (GRH).

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

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

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

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

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

- ↳ Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- ↳ Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- ↳ Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes, con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordóñez Ordóñez (19) son:

1. Los Recursos Humanos se convertirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los Recursos Humanos son una inversión no un costo.
3. La GRH no se hace desde ningún departamento o área de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo al igual que en los diseños de sistemas lógicos, comprendido en la denominación de tecnologías de las tareas.
5. La GRH eficiente ha superado al “taylorismo”, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
6. El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
7. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.

8. Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a la estrategia de GRH junto a la preservación ecológica.

9. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

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

1.2.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

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

Objetivos Corporativos:

La Administración de Recursos Humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.

Objetivos Funcionales:

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

Objetivos Sociales:

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

Objetivos Personales:

Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del Dpto. de Recursos Humanos el cual debe buscar como apoyar a sus miembros para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja la producción, mala calidad del producto / servicio. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros de metas personales y progreso dentro de la Empresa, resultará un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la entidad en lo que a él respecta.

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

1. Planeación de personal:

Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

2. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y

posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

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

Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostrarán las instalaciones dentro de la Empresa y principalmente de su área de trabajo.

3. Capacitación y Desarrollo:

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

4. Seguridad e Higiene en el trabajo:

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

5. Relaciones Laborales:

Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio colectivo de trabajo, interpretar la Ley

Laboral en lo que se refiere a las políticas y practicas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos.

6. Prestaciones y servicio de personal:

Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

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

Los cubanos hemos alcanzado un alto nivel de preparación en los recursos humanos, sin duda alguna; es uno de los logros incuestionables de la Revolución Cubana. Sin embargo, en la gestión no tenemos el mismo nivel; aunque no andamos alejados del mundo avanzado, en el sentido de que hoy la GRH es una preocupación y objeto de ocupación priorizada.

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la GRH estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo transcendido a la clásica Dirección o Administración de Personal. Por ello es necesario adoptar un sistema de compensación laboral integrado a un modelo de GRH y viceversa, consecuente con esos enfoques al asumir, previamente una determinada dirección estratégica que responda a la filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, teniendo en cuenta la interacciones con el entorno.

Los expertos opinan que, a medida que el mundo se adentre en el siglo XXI, en general se necesitará más crecimiento económico. Se precisa que deberá prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar porque esté orientado al apoyo del desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la protección del medio ambiente y la garantía de la sustentabilidad.

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

El Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo (SDFT), se ha definido como “conjunto de normas procedimientos y formas de actuación que permite materializar la política laboral, y salarial en su integración con la gestión de la entidad, con la visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos”.

Esta definición si bien representó un avance desde el punto de vista conceptual y si se compara con el enfoque tradicional imperante en nuestro país, hoy resulta insuficiente.

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

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

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

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

Esta situación sólo se puede modificar en tanto la filosofía y la ideología con respecto a la Estrategia Empresarial, a la Dirección y Organización Empresarial, y no sólo de la Dirección de Recursos Humanos, queden claramente expuestas, y lo apoyen todos por igual.

El avance hacia GRH sólo es posible en la medida en que se avanza en el desarrollo de una cultura organizacional que sustenta la nueva dirección y organización empresarial. De manera general, los recursos humanos se siguen identificando con las personas, y se siguen tratando no como dirección principal, sino como actividad secundaria o de apoyo, criterio similar al de algunos autores reconocidos hace dos décadas atrás, y cuando se reconoce formal y estructuralmente, en la práctica no se cuenta con ellos como área en las decisiones principales de la entidad.

Desde el análisis de la definición de los recursos humanos considerados no como personas, ni recursos de una entidad como otros recursos cualesquiera, sino como las capacidades, potencialidades, conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias de las personas que también tienen valores, motivaciones, necesidades, intereses, aspiraciones, queda claro que no se organiza, ni administra como se administraba tradicionalmente el personal.

1.3. La Administración de Salarios.

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

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

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

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

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

1. Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;

2. Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

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

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

1.3.1. Administración de salarios, objetivos.

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

- ✍ Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- ✍ Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;
- ✍ Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- ✍ Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- ✍ Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- ✍ Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;
- ✍ Facilitar el proceso de la nómina.
- ✍ Obtener personal calificado: Para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.

- ↳ Retener a los empleados actuales: Cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización.
- ↳ Garantizar la igualdad.
- ↳ Alentar al desempeño adecuado: Si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad, etc.
- ↳ Controlar los costos: Ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
- ↳ Cumplir con las disposiciones legales.
- ↳ Mejorar la eficiencia administrativa.

1.3.2. Actividades sobre la administración de salarios.

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

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

1.3.2.1. Descripción y análisis de Puestos.

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

Objetivos:

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

Los principales son:

- ↳ Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos–, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.

- ↳ Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

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

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

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

1.3.2.2. Valuación de puestos.

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

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

soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

1.3.2.3 Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.

Etimológicamente esta palabra proviene del vocablo *salarium*, porque la costumbre antigua el pago de un servicio era una cantidad fija de su producto. Para la técnica laboral el salario es la retribución del trabajador, o sea lo que el hombre percibe por su trabajo. Para el autor Ihiering salario es en sentido amplio no solo el precio del trabajo, sino también el precio de la venta. Para el autor Mithoff el salario lo constituye la retribución obtenida por una empresa en justa correspondencia del uso cedido por ella de su fuerza de trabajo hacia el patrono. Para Colotti el salario es la contraprestación total que el trabajador recibe obligatoriamente por la prestación de su fuerza de trabajo a la empresa ya sea en metálico o en especie. Para el código de trabajo en su artículo 88 salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo escrito o de relación verbal de trabajo vigente entre ambos.

El cálculo del salario para el efecto de su pago puede pactarse: Por unidad de tiempo (mes, o quincena).

Por unidad de obra (pieza, tarea, a destajo).

¿Cómo se fija el monto del salario?

Debe ser determinado por parte de los patronos y trabajadores, pero no puede ser menor al salario mínimo; puesto que existe un principio fundamental en la fijación de los salarios, este principio es el de igualdad: a trabajo desempeñado en puesto similar, y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también corresponde iguales salarios; éste principio regulado en el artículo 89, segundo párrafo del código de trabajo; así como también en el artículo 102 inciso c) de la constitución de la república. En lo que se refiere a otro principio fundamental de los salarios, es que los mismos gozan de inembargabilidad de conformidad con el artículo 102 inciso e) de la constitución política, para la protección de los trabajadores y su familia.

Sinónimo de remuneración, retribución, estipendio, sueldo, en su sentido más general tratándose de empleados, haber o haberes, sueldo; paga es cada una de las entregas que percibe, generalmente cada mes, por lo cual se llama también mensualidad. Si es

por semanas, semanal; si es por días, jornal. En las profesiones liberales (consultores, abogados), honorarios.

Salario mínimo.

Cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales.

En general, el establecimiento de un salario mínimo no anula el derecho de los trabajadores a demandar salarios superiores al mínimo establecido. La primera ley relativa a salarios mínimos se promulgó en Nueva Zelanda en 1894. Otra ley, promulgada en el Estado de Victoria en 1896, establecía mesas de negociación de salarios, en las que los trabajadores y los empresarios tenían el mismo número de representantes para fijar salarios mínimos de obligado cumplimiento. Esta innovadora ley sirvió de modelo al British Trade Boards Act de 1909.

En Cuba la resolución 11/ 2005 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social regula el salario mínimo de \$225.00 a pagar a los trabajadores en todas las empresas del país

1.3.3. Clasificación de los salarios.

Los salarios se clasifican según se muestra en (Anexo No. 2) y seguidamente se explica cada uno de ellos.

Por el medio utilizado para el pago

A. Salario en Moneda:

Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero (Guaraníes)

B. Salario en Especie (30%):

Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc. Sobre este aspecto el Código Laboral en su Artículo 231 determina que "el pago podrá hacerse parcial y excepcionalmente en especie hasta 30% (treinta por ciento), siempre que estas prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, excedan en beneficio de los mismos y que se les atribuya de una forma justa y razonable".

C. Pago Mixto:

Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

Por su capacidad adquisitiva

A. Salario Nominal:

Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).

B. Salario Real:

Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: "El salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior", de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).

Por su capacidad satisfactoria

A. Individual:

Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.

B. Familiar:

Es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

Salario Mínimo / Máximo

Salario Mínimo:

El salario mínimo se divide en:

Legal:

- ↳ General: Se paga obligatorio a toda clase de servicios.
- ↳ Profesional: Debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades exigiendo una
- ↳ mayor remuneración.

Contractual:

Se pacta en un contrato

El salario mínimo es aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en:

- | | |
|----------------|------------------------------------|
| ↳ Alimentación | ↳ Transporte |
| ↳ Habitación | ↳ Previsión |
| ↳ Vestuario | ↳ Cultura y recreaciones honestas. |

A. Salario Máximo:

B. Es el salario mas alto que permite a las empresas a una producción costeable.

Por la forma de pago

A. Por Unidad de Tiempo:

B. Es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.

B. Por unidad de Obra:

Es cuando el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas

1.3.4. El carácter múltiple del salario.

El salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador a el empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. Existe el salario directo y el salario indirecto. El salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. La suma del salario directo y el salario indirecto constituyen la remuneración. Esta establece todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una entidad. Hay una distinción entre el salario nominal y el salario real. El salario nominal presenta el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. El

salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario. Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes: Es el pago de un trabajo. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización. Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización. El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

1.4. Los sistemas de estimulación o recompensas

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

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

La motivación por el trabajo, al decir de (Trista, 1990) es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados. La motivación y satisfacción van a significar lo que se

desea lograr: comportamientos voluntarios, responsables que se traduzcan en resultados favorables tanto para la organización como para el individuo; es por ello que resulta importante concentrarse en los motivadores que influyen sobre la conducta de las personas (Koontz 1990); los estímulos.

La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, deben comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria. El estímulo positivo o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos... etc., por solo citar las más usadas.

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

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

Si se resumen estas ideas se pone de manifiesto la importancia de la visión, sistémica, estratégica, integral, coherente, consistente, proactivo – educativa, participativa que debe caracterizar a este sistema y esto se logrará verdaderamente y

sus resultados se mejoraran continuamente si se basan o están ligados a la aplicación de la ciencia y la técnica más actual en este campo.

Por otra parte resulta importante destacar que el hombre es objeto y a la vez sujeto de este sistema; objeto, porque hacia él va dirigido el estímulo y sujeto por algunas razones entre las que están en primer lugar el hombre y los grupos, los cuales con el logro de los objetivos organizacionales y sociales propiciarán las fuentes, las bases para financiar y perfeccionar el propio sistema y por tanto su mejora continua y por otra parte por la influencia del jefe y los colectivos en las acciones de estimulación y sus percepciones, tal es así que este se constituye en uno de los “Grupos Motivadores”.

Por tanto se debe propiciar la integración con los jefes y colectivos, comprometerlos en esta obra, de ahí el importante papel de la participación en toda la concepción, Implementación y explotación del sistema estimulador. Por otra parte debe quedar claro que las bases de distribución de los beneficios son siempre las propias necesidades y los resultados, ya sean de carácter organizacional, individual o social y por tanto estas deben estar debidamente definidas de alguna manera en las diferentes direcciones o esferas de atención a partir de políticas generales o específicas según sea el caso.

1.4.1 Tipos de planes de incentivos.

Según cobertura:

Individuales.

Identifican y bonifican los aportes o desempeño de cada empleado.

Efectos negativos:

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

- ↳ Los trabajadores con estándares bajos pueden reducir su esfuerzo.

Por equipo.

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

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

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

Ventajas sobre el individual:

- ↳ Cultura de colaboración.
- ↳ Más fácil fijar los parámetros de rendimiento y medición más precisa.
- ↳ El apoyo entre miembros hace que la fluidez de los procesos sea mayor eliminando cuellos de botella.
- ↳ Con costos iniciales pequeños se les puede dar incentivos a los trabajadores.
- ↳ Permiten formar comités que colaboren en la reducción de gastos, mejoras de métodos, aumento de productividad...
- ↳ Menor posibilidad de fraude, especialmente en registros.
- ↳ El monto global de incentivos tiene mayor estabilidad
- ↳ Se puede otorgar a más trabajadores.
- ↳ Disminuye la supervisión.
- ↳ Como se tienen que cubrir las ausencias temporales entre ellos, ellos mismos censuran las ausencias incidiendo en el nivel de ausentismo.
- ↳ Disminución el tiempo para adiestramiento formal.

Desventajas:

- ✚ No existe una relación directa entre incentivo y rendimiento individual.
- ✚ Si el grupo es muy heterogéneo en los niveles de productividad, los de baja productividad desmotivan a los de alta.
- ✚ Dificultades en la conformación de los equipos, especialmente cuando el empleado pueda pertenecer a más de un grupo o que éstos sean interdependientes.
- ✚ Si el entorno laboral se vuelve hostil, los equipos se hacen grupos de presión conflictivos.
- ✚ La gerencia media, en parte, pierda libertad para toma de decisiones.

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

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

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

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

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

Planes de Incentivos por Equipo.

Establece un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto (todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo al nivel de piezas determinada para el puesto del grupo). Determinar las normas de trabajo por empleado y llevar registro de estos.

Ventajas:

- ↪ El desempeño de un trabajador refleja el desempeño y esfuerzo de todos sus compañeros.
- ↪ Refuerzan la planeación y solución de problemas en grupo
- ↪ Propician la colaboración
- ↪ Propicia la capacitación de nuevos empleados.
- Desventajas
- ↪ Las recompensas de cada trabajador no se basan solamente en su propio esfuerzo
- ↪ Individualmente puede ser inequitativo

Desventajas:

- ↪ Los miembros obtienen el sueldo de quien produjo mas
- ↪ Los miembros obtienen el sueldo de quien produjo menos.
- ↪ Los miembros obtienen el sueldo promedio.

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

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

Las leyes generales de la dialéctica marxista (Spirkin1982) y las leyes económicas que rigen en nuestra sociedad (Mir, Moscú, 1985) deben ser observadas con detenimiento en el diseño del sistema estimulador, en especial la ley fundamental del socialismo y la ley de distribución con arreglo al trabajo, por igual debe tomarse en cuenta en términos de visión la ley fundamental del comunismo y la ley de distribución

correspondiente. Todo este sistema de leyes, los principios generales y específicos de la dirección (Hernández, 1986) (Garcita, 1986) (Muguercia, 1988) (Borrego, 1989) así como los planteados en las bases generales para el perfeccionamiento empresarial (1998) dan pie al análisis a fin de establecer algunos principios generales de la estimulación al trabajo. Estos principios pretenden servir de base teórico metodológica en la orientación, ejecución y control del accionar del sistema estimulador.

1.4.2.1. Principios de la estimulación al trabajo

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

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

1.4.3 Problemas fundamentales y recurrentes de la estimulación al trabajo en las organizaciones cubanas

1. No concepción de la Estimulación al trabajo como un sistema de acciones, de Influencia es más bien un “Sistema de parches”. Falta de integralidad y definición, Falta de cohesión entre partes o subsistemas. Falta por lo general de unidad de Dirección de función.
2. Falta de concepción estratégica y verdaderamente proactiva de la función

3. Poca base científica, multidisciplinaria...“exceso de empirismo de Buena fe”.
4. Limitada participación, (“formal” y/o con poca preparación) para contribuir y poca participación de los núcleos de operaciones en la concepción y elaboración de las acciones.
5. Evidentes muestras de dificultades en la percepción (Sistemas de pago de complejo cálculo, acciones que no se perciben no se destacan y aprovechan.
6. Limitados conceptos de Diferenciación “Se acciona por igual con todos”, Dificultades con equidad y correspondencia interna y externa con sus secuelas (Insatisfacción, Fluctuación...etc.) incluye a jefes poco diferenciados.
7. Dificultades serias en la oportunidad en tiempo y lugar de las acciones de estimulación.
8. Limitados conceptos de justicia (igualdad de derechos) ,creación de divisiones que a veces más prejuiciosas que favorables (Directos/indirectos, Productivos e improductivos.... etc.
9. Falta de permanencia (consistencia) de las acciones de estimulación.
10. Evidencia del carácter reactivo, punitivo más que constructivo, educativo y proactivo en muchas acciones. “Excesiva búsqueda de culpables que no ayuda a resolver los problemas.”Predominio subyacente de una presunciones X más que otras (Y,Z, ∞ , S) en los directivos. Se generan más acciones para corregir “Malos” que para generar “buenos” ,creación de ambiente de desconfianza más que de confianza.
11. Sistemas que apuntan más a eficiencia, que a eficacia competitividad, compromiso, o se supeditan al primero.
12. No favorecen la orientación al cliente y limitan la obtención de Retroalimentación positiva de estos. Se reciben más críticas que halagos. Se trabaja a la defensiva y con acciones reactivas ante “indisciplinados violadores de normas”... etc.
13. Sistemas poco flexibles, dinámicos, ajustables o dinamismo en un solo sentido.
14. Poca preparación real y actualizada del personal (técnico y los directivos, la CTC, UJC y el PCC), en materia de GRH y en especial de estimulación con su

secuela en la Limitada participación real orientada a resultados organizacionales, individuales y sociales.

Conclusiones parciales del Capítulo.

1. Se realizó un resumen sobre la bibliografía que se utilizó de base en los resultados teóricos.
2. Todo indica que las causa más recurrentes de los problemas de estimulación salarial que tenemos en diferentes organizaciones hoy día, están asociados a la carencia del diseño de un sistemática de estimulación salarial con las características necesarias para tener éxito y su perfeccionamiento continuo.

CAPÍTULO II: Realizar un Diagnóstico que refleje el nivel de aceptación de los Sistemas de Pago implantados actualmente en la Empresa Cubana del Pan

El análisis en el capítulo I del marco teórico sobre la Gestión de los Recursos Humanos como instrumento estratégico en las organizaciones para lograr la eficiencia y la eficacia, los tipos de salarios existentes y la importancia de crear un nuevo sistema de pago. En este Capítulo queda evidenciado que el sistema de pago actual no cumple con los requerimientos para todos los tipos de unidades productoras del pan, la diferencia de los pagos a sus trabajadores según el tipo de unidad “Pequeña, Mediana y Grande”. Se crea un nuevo sistema de pago para las unidades productoras del pan.

2.1 Caracterización de la Empresa Cubana del Pan de Cienfuegos.

La Empresa Cubana del Pan Cienfuegos, subordinada a la Dirección nacional de esta misma, está situada en calle 31 % 52 y 50 # 5010, Consejo popular “Casco Histórico” Municipio Cienfuegos, República de Cuba.

Misión

Producir comercializar pan de alta calidad prestando un servicio eficiente a la población.

Visión

Ser una empresa con excelencia en la producción y comercialización de pan de alta calidad en moneda nacional, donde se aplique y consolide los valores, principio y fases del perfeccionamiento empresarial.

Principales Servicios

- ❖ Producir Pan, galletas y Palitroques de alta calidad para su comercialización mayoristas y minoristas, en moneda nacional
- ❖ Producir y comercializar de forma mayorista de harina integral en pesos cubanos.

Objeto Social

Producir Pan, galletas y Palitroques de alta calidad para su comercialización mayoristas y minoristas, en moneda nacional, en todo el territorio nacional, según la nomenclatura

de productos aprobados por el Ministerio del Comercio Interior. Producir y comercializar de forma mayorista de harina integral en pesos cubanos, realizar comercialización mayoristas de cereales, arroz cáscara y granos a los organismos y organizaciones aprobados en los planes de entrega por el Ministerio de Economía y Planificación, en pesos cubanos. Prestar servicio de cereales, arroz cáscara y granos en pesos cubanos.

Cliente potencial

Población en General

Principales proveedores

Empresa de Cereales Cienfuegos. Así como Empresa Unión Molinera (EASIM).

Cantidad de trabajadores por Unidad, Nivel y Sexo

La Empresa Provincial Cubana del Pan cuenta con un Capital Humano de 356 trabajadores, distribuidos estos por Unidades, y Sede Empresa. [Ver Anexo No.3](#)

La siguiente figura nos muestra la distribución del nivel educacional en la Empresa Cubana del Pan. En la cual se destaca que en la empresa objeto de estudio solo el 6.0 % de la Fuerza Laboral es de Nivel Superior.

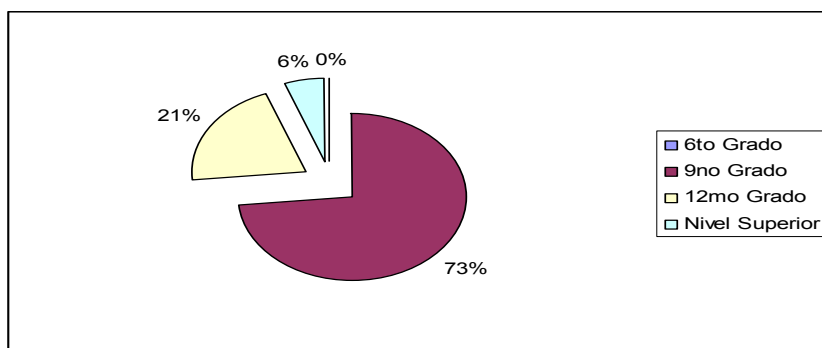


Figura. (2.1) Representación del Nivel Educativo en la Empresa Cubana del Pan en la Provincia de Cienfuegos

La siguiente figura nos muestra la distribución del sexo en la Empresa Cubana del Pan en la Provincia de Cienfuegos. Se señala en la presente figura que el 58 % de la Fuerza Laboral es de hombres.

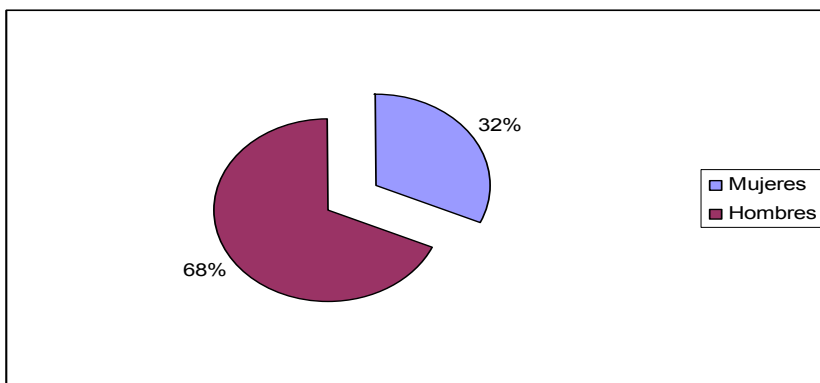


Figura. (2.2) Representación del Sexo en la Empresa Municipal de Gastronomía Cienfuegos

Estructura Organizativa de la Empresa Cubana del pan [Ver Anexo No. 4](#)

2.1.1. Operarios de las Panaderías

Es el personal que está directamente relacionado con el flujo de producción en las Panaderías de la Empresa Cubana del Pan, los mismos producen Pan, Galletas y Palitroques.

2.1.2. Contenido de trabajo de las diferentes plazas en las panaderías de la empresa cubana del pan.

Cargo Y/U Ocupaciones	Categoría Ocupacional
Administrador	Dirigente
Jefe Turno	Dirigente
Auxiliar General de Servicios	Servicios
Expendedor	Obrero
Maestro B Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia Jefe de Brigada	Obrero
Hornero Productos de la Industria Alimenticia	Obrero
Operario A Elaboración Productos de la Industria Alimenticia	Obrero

Tabla 2.1 Cargos Y/U Ocupaciones y Categoría Ocupacional de las plazas existentes en las panaderías Fuente: Elaboración Propia.

Por lo que a continuación reflejaremos uno de los contenidos de trabajo de una de ellas y las demás la reflejaremos en el [Anexo No. 5](#)

AUXILIAR GENERAL DE SERVICIOS FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

II

- Ejecuta labores de limpieza en oficinas, pasillos, techos, paredes, ventanas, muebles y salones de reuniones.
- Crea condiciones para recibir visitas e invitados.
- Mantiene la higiene en los servicios sanitarios y los abastece de toalla, papel sanitario, jabón y otros productos.
- Recoge y entrega correspondencia interna.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS:

Curso de habilitación o entrenamiento en su puesto de trabajo.

2.1.3. Funcionamiento en cuestión del trabajo de las panaderías.

En la provincia existen 22 panaderías desagregadas de la siguiente manera:

Panaderías	Cantidad de Unidades	Números de Trabajadores
Unidades Grandes	11	15
Unidades Medianas	5	13
Unidades Pequeñas	6	11

Tabla 2.2 Tipos de Panaderías, Cantidad de Unidades y Números de trabajadores de las mismas. Fuente: Elaboración Propia.

Las panaderías tienen el mismo flujo del proceso, divididos en 2 turnos, uno de día y otro de noche, realizando el proceso por diferentes normas técnicas en dependencia al tipo de pan que se quiera confeccionar (Según la demanda existente) y de ahí comienzan con el proceso de elaboración que se divide en varias etapas:

- Preparación de la masa
- Elaboración del pan con su pesaje por unidad según normas técnicas.
- Tiempo de estufa.
- Cocción.

- Tiempo de espera para ventilar el vapor y que este listo para la venta (15 minutos).

En las panaderías existe una libreta de atención al consumidor en donde los consumidores expresan sus inquietudes. Se pueden dirigir a la administración de la unidad, si el producto terminado no está con la calidad requerida, eso quiere decir que hubo una mala utilización de las normas técnicas o de la materia prima y se procede a llamar al grupo de tecnólogos de la empresa para que estos analicen cuales fueron las causas que llevaron a esta deficiencia, al hacer el estudio, si es problema de la materia prima se retira el producto de la venta y se decomisa y si es mala utilización de las normas técnicas por parte de los trabajadores se les aplican multas o medidas disciplinarias.

2.2. Análisis de los sistemas de pago implantados actualmente en la Empresa Cubana del Pan.

En el Análisis de los sistemas de pago implantados actualmente en la Empresa Cubana del Pan puede decirse que en estudios realizados por el Departamento Técnico Productivo y por el equipo de trabajo se demostró que las satisfacciones por los sistemas de pago en las panaderías son insuficientes, por lo que tienen desconcierto con los mismos. Se identifican las causas que llevaron a que los trabajadores al cual se encuentran abarcados en los sistemas de pago tengan esta inconformidad. El especialista de Recursos Humanos que atiende directamente la actividad de Organización de Trabajo y Salario (OTS), plantea que en los sistemas de pago aprobados actualmente, más del 88% de los trabajadores están inconformes debido a la inestabilidad de los aseguramientos por lo que se les limita mucho el cumplimiento e sobrecumplimiento de los planes, estos datos fueron resaltados en activos de productividad realizado para tener una visión del impacto de los mismos.

Actualmente se están elaborando estudios organizativos para una nueva propuesta de sistema de pago, con la ayuda metodológica de la Resolución 9/2008 Reglamento General sobre las Formas y Sistemas de Pago y libro metodológico de los sistemas de pago para las Entidades en Perfeccionamiento Empresarial.

Teniendo en cuenta lo abarcado en el párrafo anterior se detectó la necesidad de la aplicación de una encuesta a fin de profundizar y hacer más objetiva la información

sobre los sistemas de pago. Por lo que se procedió a la selección de la muestra en dependencia del tamaño de la población en estudio. El tamaño de la muestra se estableció a través de la formula.

$$n = \frac{N \cdot \left[Z_{1-\alpha/2} \right]^2 \cdot p(1-p)}{N \cdot d^2 + \left[Z_{1-\alpha/2} \right]^2 \cdot P(1-P)}$$

donde:

α : Error asociado al nivel de confianza en la decisión (0.05).

d: Error absoluto a considerar en el cálculo (0.05).

p: Proporción en función del tamaño de muestra asumida (0.5).

N: Tamaño de la población a muestrear (356).

n: Tamaño de la muestra.

$$Z_{1-\alpha/2} = 1.96$$

Esta expresión requiere alguna decisión sobre qué proporción de muestra utilizar. Si no hay una inclinación a priori entonces el valor de $p = 0,5$ es utilizado frecuentemente ya que garantiza el máximo valor de n.

Para la selección de la población a muestrear, primeramente se hizo una selección de las panaderías y de estas se escogieron las más críticas, ya que estas son las de mayor inconformidad.

Se puede realizar una estratificación de la muestra atendiendo a la cantidad de trabajadores por Unidades.

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede a extraer la misma de la población, para observar la Estratificación y el número de encuestas a realizar. Se puede observar en el procesamiento de la encuesta por el paquete de programas SPSS. Versión 15.0. Los resultados obtenidos se ven en el [Anexo No. 6](#). Al aplicar la encuesta de sistema de incentivo dadas por Benítez, Eduardo (2007) [Ver Anexo No.7](#)

En la tabla 2.2 puede observarse el porcentaje de trabajadores que manifiestan tener problemas con la Estimulación Salarial y otros Factores Laborales que presentan altos porcentajes en el procesamiento de la Encuesta.

Factor Laborales	Porcentaje de trabajadores que plantea inconformidad
Estimulación Salarial	97.2 %
Salario Percibido y Labor que realiza	99.1 %

Tabla 2.2 Factores Laborales y Porcentaje de trabajadores que plantea inconformidad. Fuente: Elaboración Propia.

Como primicia se hizo un estudio de los indicadores económicos de las unidades de los últimos 5 años, obteniendo como resultado que a pesar que la empresa lleva un incremento de las producciones realizadas se ha disminuido gradualmente el número de beneficiario y salario medio devengado por el concepto de Sistema de Pago, en este ultimo quinquenio, quedó evidenciado a través de entrevistas que más del 90 porciento de los trabajadores plantean que el cumplimiento de las unidades físicas es en dependencia principalmente de la demanda, o del lugar donde se encuentran. Quiere decir que mientras más productos se vendan sin importar el sobrecumplimiento de las ventas, cumple con el indicador formador. Téngase en cuenta que en esta encuesta el 97.2 % de los trabajadores entrevistados muestran inconformidad con la estimulación salarial, lo cual era poco detectado o apreciado por los directivos y técnicos de la empresa por visitar escasamente a las unidades durante su jornada laboral. Con todos estos elementos mencionados anteriormente se despacho con el Consejo de Dirección de la Empresa la problemática existente con los sistemas de pago, aprobándose en el acuerdo No 45/2010, « Diseñar un nuevo Sistema de Pago para los panaderos de la Empresa Cubana del Pan », así como, se orientó a todos los Subdirectores de la Empresa el apoyo a esta investigación lográndose así el compromiso de la Dirección.

En esta empresa objeto de nuestra investigación existe como situación problema el desconocimiento existente por el personal de casi todas las categoría ocupacionales de los sistemas de pagos para diseñar sistemas de pagos, existiendo total ignorancia al respecto y el criterio que determinan los parámetros a cumplir por los mismos, todo esto por no habersele dado cumplimiento a los Equipos de trabajo, además se han realizado inspecciones de Organización de Trabajo y Salario por parte de la Dirección Provincial de Trabajo Seguridad Social Cienfuegos, Dirección Municipal de Trabajo Seguridad

Social Cienfuegos, Inspecciones Gubernamentales del Poder Popular Municipal Cienfuegos, Oficina Nacional de Inspección del Trabajo e Inspecciones de la Empresa Cubana del Pan a Nivel Nacional, las cuales han coincidido o destacan la necesidad de mejorar los sistemas de pagos. De estudios anteriores a la presente investigación resultó que entrevistas a clientes se constató que más del 80% de los usuarios ó clientes, seleccionaban la unidad donde adquirirían el pan teniendo en cuenta la calidad y la rapidez en el producto, (tamaño) y la producción realizada.

Por lo que se diagnóstica el sistema de pago para las panaderías:

Que el indicador formador del cumplimiento ó sobrecumplimiento del plan de producción en las unidades físicas mensuales para cada panadería con la calidad requerida. No es un indicador que este a la altura de lo más justo, en busca del costo beneficio, lo mismo se puede demostrar en el [Anexo No. 8](#), que corrobora en que este indicador no es muy fácil de sobrecumplir.

En estudio realizado se determinó que son muy pocas las unidades que pueden sobrecumplir este indicador ya que esto depende de la demanda existente en la localidad. El cliente a la hora de comprar el producto prefiere siempre comprar unidades por valor de \$ 3.00 pesos o \$ 4.00 pesos que le dan volumen de producción a la unidad pero no le dan volumen de Unidades Físicas.

Por lo que se refleja en la tabla 2.3 los indicadores económicos que se tienen en cuenta para este sistema de pago.

Producción Física (P.F): son las unidades físicas en volúmenes de producción.

Ventas (V): Es la venta realizada durante el transcurso del mes.

STRL: Salario por Tiempo realmente laborado

Producción Mercantil (P.M.): Es la venta menos el costo, gastos materiales y los servicios prestados

Gasto de Salario por Peso de Producción Mercantil Inicial (GSPPMI): Es el salario devengado más el 9,09 de la unidad entre la producción mercantil inicial.

C.D.S: Coeficiente de Distribución salarial, es el método a utilizar para distribuir el monto formado a los trabajadores.

Salario Real Final (SRF): Es el salario devengado con el 9,09 más el monto formado por la unidad.

Gasto de Salario por Peso de Producción Mercantil Final (GSPPMF): Es el salario devengado más el 9,09 de la unidad entre la producción mercantil final.

Observaciones: En las columnas se anotaran los planes y reales con el % de sus indicadores.

Tabla 2.3 Indicadores Económicos establecidos para el sistema de pago.

	Plan	Real	%
Producción física			
Ventas			
STRL			
Producción mercantil			
Gasto salario/Peso Producción mercantil			
C.D.S			
Salario Real Final			
Gasto salario/Peso PM			

Fuente: Empresa Cubana del Pan.

En el momento del mes vencido se puede apreciar en el [Anexo No.8](#) que el indicador más positivo por parte de las panaderías es el indicador de las ventas, debiéndose tomar este como base para formar el indicador formado y agregar otras condicionantes.

A continuación se refleja el indicador formador, condicionante, la formación del salario, distribución del salario y los trabajadores abarcados en el mismo, del sistema de pago actual de las panaderías de la Empresa Cubana del Pan.

INDICADORES FORMADORES Y CONDICIONANTES

CUARTO: El indicador formador del Sistema de Pago lo incluye:

- ❖ El cumplimiento y sobrecumplimiento del plan de producción en las Unidades Físicas mensuales para cada panadería con la calidad requerida.

QUINTO: Como indicadores condicionantes del Sistema de Pago se encuentran:

- ❖ No deterioro del ingreso monetario por peso de Producción Mercantil Planificado Mensual a este nivel.

SEXTO: La formación salario será ahorro relativo del fondo de salario por peso de producción mercantil.

SEPTIMO: La distribución de lo formado se realiza por un coeficiente de distribución salarial, el cual se obtiene de dividir el monto formado entre el salario correspondiente al tiempo real laborado en el mes.

Para la base de cálculo del salario correspondiente al tiempo real laborado se tomaran los siguientes componentes:

- ❖ Salario escala.
- ❖ Pago adicional de treinta pesos a los técnicos.
- ❖ Pago adicional por condiciones laborales anormales, incluyendo el pago por trabajos en alturas y la nocturnidad.
- ❖ Pago por simultaneidad de oficio (operadores grupos electrógenos).
- ❖ Pago por horario irregular de los chóferes, en caso de que se aplique.

OCTAVO: El monto no distribuido ocasionado por la penalización será redistribuido entre el resto de los trabajadores a través de un coeficiente de distribución sobre la base del salario básico de los trabajadores no penalizados.

NOVENO: La cuantía a distribuir por concepto de la aplicación del sistema de pago a los trabajadores clasificados directos no tendrán límites, hasta no deteriorar el indicador ingreso monetario por peso de producción mercantil acumulado-

DECIMO: Cuando en la aplicación práctica el sistema de pago por resultados, el cumplimiento alcance niveles superiores a un ciento cuarenta por ciento del salario de los trabajadores o por lo contrario sea inferior al setenta por ciento, se debe de inmediato realizar un análisis en el consejo de dirección, para determinar si el nivel salarial formado se corresponde con los resultados de eficiencia alcanzados, con el objetivo de que si existe alguna deficiencia o violación en este tema, pueda tomar oportunamente las medidas correctivas que procedan.

DECIMO PRIMERO: El periodo de pago será mensual y el mismo se hará efectivo en un plazo no mayor de quince días posterior al mes evaluado.

DECIMO SEGUNDO: El sistema de pago abarca a todos los trabajadores vinculados a las panaderías **Anexo No.9**

Lo visto anteriormente hace ver la necesidad de realizar un nuevo Sistema de Pago para los panaderos, que permita incrementar la motivación de los trabajadores para la mejor prestación del servicio de las panaderías de la Empresa Cubana del Pan.

Para su diseño se tuvo en cuenta la integración metodológica de las diferentes técnicas relacionadas con el diseño de los sistemas de pago.

ETAPA	PASOS
Organizar el Trabajo	-Conocer la Organización -Compromiso de la dirección. -Definir el alcance del estudio. -Formar equipos de trabajo. -Preparar el trabajo. -Selección del tamaño de muestra.
Diagnosticar el sistemas de pago	-Información del sistema de pago objeto de estudio.
Diseño y Evaluación del nuevo Sistema de pago.	-Realizar la nueva propuesta del sistema de Pago.
Supervisión y Control	-Conocer estado de los sistemas de pagos implantados

Tabla 2.4 Procedimiento para el estudio y diseño de sistema de pago. Fuente: Elaboración Propia.

Etapas I: Organizar el trabajo

Esta fase tiene como objetivo preparar todo el trabajo a desarrollar en el despliegue de las acciones, para asegurar el éxito del trabajo posterior mediante la información, formación y el compromiso desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la organización.

Definir el alcance del estudio

El alcance está determinado o influenciado por factores relacionados con:

- Nivel de presencia del riesgo.

- Áreas priorizadas (como estratégicas, de seguridad, etc.)

Formar equipo de trabajo.

El equipo será formado por los Especialistas de Recursos Humanos de la organización, que serán los encargados de identificar y caracterizar el estado actual de los sistemas de pago.

Preparar el Trabajo

Prepara entrevistas, encuestas y realizar el cronograma de actividades a desarrollar en la investigación.

Debe destacarse que el primer, el segundo y último paso expuesto en la figura anterior ya fueron aplicados en el epígrafe anterior de la presente investigación.

Etapa II: Análisis del sistema de pago

Esta fase se refiere a identificar un conjunto de inconformidades a las cuales están expuestos los trabajadores de la organización y del proceso objeto de estudio, lo cual ya fue realizado anteriormente, identificándose que el sistema de pago es un factor con prioridad número uno a ser mejorado.

Diagnosticar el sistema de pago actual

Esta fase tiene como objetivo conocer el estado actual del sistema de pago objeto de estudio.

Debe destacarse que este paso, expuesto en la figura anterior ya fue aplicado en este capítulo de la presente investigación.

Etapa III: Diseño y evaluación del nuevo sistema de pago

Realizar la nueva propuesta del sistema de pago.

Para este paso se propone utilizar la Resolución 9/2008 Reglamento General para los Sistemas de Pago.

Etapa IV: Supervisión y Control

El objetivo de esta etapa es conocer el estado de los sistemas de pago implantados así como la satisfacción de los trabajadores con los mismos, haciéndose evidente además, la necesidad de realizar activos de productividad que nos permitan conocer si fue

efectivo el sistema de pago diseñado, estos elementos deben ser analizados en un lapso de tiempo luego de haber sido aplicada la propuesta del diseño.

Conocer estado del sistema de pago establecido.

La filosofía de la mejora continua puede ser aplicada a la mejora de los sistemas de pago en la empresa, lo cual permitirá lograr niveles superiores en la calidad del trabajo, lo que conduce a incrementar la satisfacción laboral y la productividad del trabajo. Esta filosofía precisa de un diagnóstico que permita determinar los principales problemas que afectan el desempeño de las acciones que se desarrollan con tales fines.

Tomar acciones para superar los fallos detectados para el mejoramiento, dándose de esta manera dimensión de mejoramiento continuo al procedimiento propuesto en el presente capítulo.

Las condiciones del nuevo sistema de pago en las panaderías tras su diseño e implantación deben ser controlados mediante un adecuado programa de supervisión, que contemple las inspecciones de todos los elementos claves en el sistema, verificando su correcto funcionamiento y realizando nuevas propuestas en caso de variar su objeto social, planes u otros indicadores que puedan afectar a los mismos, antes que su fiabilidad alcancen respuestas altamente críticos.

2.3 A continuación se reflejan herramientas que se utilizan en los sistemas de pago

1. Evaluación de competencia o desempeño.
2. Nuevo sistema de compensación.

2.3.1- La Evaluación del Desempeño como vía para la Distribución de Incentivos.

Se define evaluación del desempeño, rendimiento o de competencias. Según la Resolución 8/2005 y la Resolución 21/2007 que establece las vías para la evaluación del desempeño. Es la actividad clave de la GRH. Esta consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados de la organización. Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
3. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
4. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
5. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
6. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

2.3.2 Métodos para la evaluación del desempeño

Estos métodos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad. A continuación se hace referencia a los más importantes en [\(Anexo No.10\)](#)

2.3.3 Los métodos más frecuentemente empleados en las organizaciones.

Escalas Gráficas discontinuas.

Cada factor compensable especifica la descripción de los grados. Los factores más utilizados en la evaluación del desempeño o calificación por mérito se pueden dividir en tres grupos:

1. Desempeño Objetivo:

• Cantidad de trabajo,	• Calidad de trabajo
------------------------	----------------------

2. Conocimiento y desempeño del cargo:

• Frecuencia	• Hábitos de seguridad
• Puntualidad	• Buena administración del tiempo.

3. Características del individuo:

inteligencia	apariencia	actitud	iniciativa
--------------	------------	---------	------------

salud	liderazgo	exactitud	entusiasmo
diligencia	aseo	conducta	talento
personalidad	adaptabilidad	razonamiento	disciplina
potencial	confianza	Espíritu de cooperación	

A la hora de seleccionar los criterios para medir el desempeño de los trabajadores, resulta conveniente escuchar el criterio de expertos en el tema.

El Método de Expertos Delphi.

Este Método es basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final [García y Cuetara, s.a]. Este es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Las características del método son:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del método “Tormenta de Ideas” (BRAIN STORMING).
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo el experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

1. Concepción inicial del problema. Se define los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.
2. Selección de los expertos. Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

$$n = \frac{P(1-P)C}{i^2}$$

1-α	C
99%	6,6569
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

C - constante que depende del nivel de significación (1-α).

P - Proporción de error.

i - Precisión ($i \leq 12$).

3. Preparación de los cuestionarios y encuestas.

En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas.

Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

2.4 Sistemas de Pago y recompensa Salarial.

Los sistemas de pago y recompensas salariales son aquellas acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para

la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.

2.4.1 Sistemas de Pagos .

Los sistemas de pagos constituyen la expresión técnico organizativa de un conjunto de elementos asociados al principio de la distribución con arreglo al trabajo (calidad o cantidad de trabajo) tales como escala, profeciograma (calificador), tarifa y forma de pago, cuya misión es distribuir el salario total correspondiente a cada empleado, que se diferencian por los objetivos de estimulación individual o de grupo.

En general, todos los planes de pago de salarios tienden a incrementar el rendimiento del trabajador.

Políticas globales de empresa como las de salarios base justos y relativamente altos, sistemas equitativos de promociones y de sugerencias premiadas, ingreso anual garantizado y prestaciones relativamente cuantiosas, tienden a fomentar actitudes positivas entre los trabajadores y a estimular e incrementar la productividad.

2.4.2 Sistemas salariales y métodos de cálculo.

Existen dos formas de pagos tradicionalmente conocidas por la Resolución 27/2006, Resolución 9/2008.

A. Forma de pago por rendimiento.

B. Formas de pago a tiempo.

Los sistemas de pago constituyen la expresión técnico organizativa de un conjunto de elementos asociados al principio de la distribución con arreglo al trabajo (calidad y cantidad de trabajo) tales como escala, profesiograma o perfil de competencias (calificador), tarifa y forma de pago, cuya misión es distribuir el salario total correspondiente a cada empleado.

Los sistemas de pago adoptados por nuestro país teniendo en cuenta la clasificación internacional vigente, utilizada por la OIT (OIT, 1985) [\(Ver Anexo No.11\)](#).

Pago por rendimiento

Sistema de pago a destajo colectivo directo se emplea cuando el desempeño de los empleados en su conjunto o como colectivo laboral es decisivo en la producción

terminada o el resultado final, cuando las individualidades aportan partes o semiproductos al artículo o unidad de obra objeto del proceso productivo, cual es el caso de los ensamblajes o reparaciones. No requiere computar los resultados separados o individualmente, sino los conjuntos, considerando al grado de participación individual en tiempo.

Procedimiento de cálculo:

1. Se halla el salario por tiempo a trabajar y el salario por el tiempo realmente trabajado a cada trabajador de la brigada.
2. Se determina la tasa de destajo colectiva según las expresiones siguientes:

$$\text{Tasa (Ta)} = \frac{\text{salario de la brigada según plan}}{\text{Norma de producción}}$$

$$\text{Tasa (Ta)} = \text{salario de la brigada según plan} * \text{Norma de tiempo.}$$

3. Se determina el salario total a devengar por la brigada según la producción realizada.

$$\text{Salario de la brigada} = \text{Ta} * (\text{Producción realizada})$$

4. Se halla el coeficiente de distribución salarial (CDS)

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario de la brigada según la producción realizada}}{\text{Salario total por tiempo trabajado.}}$$

5. Distribución individual del salario colectivo de la brigada. Para ello se multiplica el coeficiente de distribución salarial por el salario por tiempo real trabajado de cada trabajador.

Los sistemas de pago a tiempo.

Se utilizan para aquellos empleados donde, por las características del trabajo que realizan, no es posible establecer para el desempeño normas de producción o de tiempo, no obstante poder establecerse, no es aconsejable económicamente implantar el pago por rendimiento por depender el cumplimiento del trabajo fundamentalmente de los equipos o la tecnología.

Dentro de los *sistemas puros* se encuentran los siguientes:

- ✎ *Tarifa horaria*: Su función estimulativa esta relacionada con las irregularidades en la ejecución del contenido de trabajo, el cual no se expresa en una continuidad comprendida por la jornada laboral. Se ha

utilizado en aquellos empleados que se les contrata para realizar labores demarcadas en periodos de tiempo cortos relativamente dentro de las jornadas, donde no se pueden aplicarse los pagos por jornal o por sueldo. La cuantía de pago se determina multiplicando las horas trabajadas (TL) por la tarifa escala (Te) mas tarifa incrementada en caso que proceda.

- ✎ *Jornal*: Similar al anterior en cuanto a sus función estimulativa, pero comprende jornadas completas del mes. El procedimiento de cálculo es igual al anterior, solo que utilizando las tarifas diarias.
- ✎ *Sueldo*: Su función estimulativa está acorde con el cumplimiento de determinado contenido de trabajo definido mensualmente. Ha sido en le país el más utilizado para remunerar a los empleados administrativos, de servicios, técnicos y dirigentes. La magnitud del salario se determina sobre la base del sueldo mensual, según escala., incrementada en los casos que proceda, al que se le deduce el resultado de multiplicar las horas dejadas de trabajar por el cociente que resulte de dividir el sueldo por las horas fijadas en el mes laboral (190,6h en el país).
- ✎ *Salario fijo con rendimiento controlado.(SFRC)*: El sistema de SFRC posee como característica principal, que el trabajador se compromete ante a la administración a alcanzar un desempeño mínimo especificado, a cambio de determinada remuneración fija. En una de sus variantes es similar al pago de tiempo normado con prima 1*1 (proporcional) que se ha aplicado en el país.

En este sistema se acuerda determinado nivel de desempeño, pudiendo el trabajador optar por otros niveles con remuneración distinta.

Al comienzo se coloca al trabajador en la franja de desempeño cuyo nivel mínimo ha demostrado que es capaz de superar continuamente, pero si es suficientemente hábil y activo como para pasar a la franja superior y permanecer en ella, se le coloca en la nueva franja y se le concede una remuneración superior.

Procedimiento de cálculo:

1. Se calcula el salario a cobrar por el 100% de cumplimiento del plan.

$$ST=TL*(Te+Ti)$$

2. Se calcula la prima a obtener por el % de sobre-cumplimiento.

$$\text{Pago por prima} = \frac{\text{Porcentaje de sobre-cumplimiento} * \text{Horas trabajadas} * \text{tarifa escala}}{100}$$

3. Cálculo del salario a devengar por el obrero.

$$ST = (\text{salario por 100\% de cumplimiento}) + (\text{pago por sobre-cumplimiento})$$

Sistemas de pagos por grupos se aplican en trabajos en los cuales la cooperación entre los empleados es determinante para el logro del resultado final del desempeño, donde el resultado del desempeño no depende de individuos aislados sino del conjunto de individuos, insertándose el desempeño en un flujo o proceso de producción o servicio relacionado la actividad de unos puestos de trabajo con otros.

Procedimiento para el cálculo:

1. Determinación del Nuevo Valor Creado → **(NVC)**

$NVC^P_r = \text{Ingresos totales} - \text{Gastos Totales} + \text{Fondo de Salario} \rightarrow$	Ganancia Total sin Salarios
---	-----------------------------------

2. Determinación del coeficiente de Gasto de Salarial → **(CG\$)**

$$CG\$^P_r = \frac{\text{Fondo de Salario (F\$)}}{NVC}$$

3. Determinación del Coeficiente Formador del estímulo → **(CFE)**

$$CFE = CG\$^P - CG\$_r$$

4. Determinación del Fondo de estímulo Creado → **(FEC)**

$$FEC = CFE * NVC_r$$

5. Fondo de estimulación a Distribuir → **(FED)**

Para calcular el Fondo de Estimulación a Distribuir **(FED)**, se deduce al fondo de estimulación creado el 39%, dado éste valor por el 25% de Impuestos sobre la

utilización de la fuerza de trabajo, más el 14% por aporte a la seguridad social. A la cifra resultante se le deduce el 9.09% de acumulado de vacaciones. Por lo que para calcular el fondo a distribuir, se divide el Fondo de Estimulación Creado (FEC) entre 1.516351
 $\rightarrow 1 + ((0.0909 * 1.39) + 0.12 + 0.02 + 0.25)$

$$FED = \frac{FEC}{1.516351}$$

6. Cálculo del Coeficiente de Distribución $\rightarrow$ (Cd)

$$Cd = \frac{FED}{\text{Fondo de Salario}_{\text{real}}}$$

7. Recálculo de los indicadores económicos

- ◆ En el caso que se cumpla el coeficiente de gastos totales por peso de ventas, solo se podrá pagar hasta la cuantía que no deteriore el indicador.

8. Diseño de la distribución del estímulo entre los trabajadores, se podrá utilizar

- ◆ Coeficiente de Participación Laboral (CPL)
- ◆ Coeficiente de Distribución Salarial (CDS)
- ◆ Evaluación del desempeño se determinó la utilización de un coeficiente “C” de evaluación de la calidad del trabajo realizado

La diferencia entre el coeficiente de distribución general y el individual de cada trabajador que no lo obtenga, se utilizará por la Dirección para formar un fondo destinado a estimulaciones puntuales por altos desempeños.

Los sistemas en que se paga directamente proporcional al rendimiento son los más utilizados por su simplicidad y el sentido de equidad que le atribuyen los trabajadores al crecer los salarios directamente con los rendimientos.

Los sistemas en que el salario crece más que el rendimiento son fundamentalmente utilizados cuando se quiere desplegar al máximo las capacidades productivas de los trabajadores que producen artículos de gran escasez o precio.

A su vez es posible establecer tasas diferenciadas por calidades, de forma que los pagos se correspondan más directamente a los resultados. En la elaboración de estas tasas deberán tenerse presente los siguientes elementos:

- ♦ Precio de empresa del producto por cada nivel de calidad.
- ♦ Plan de producción desglosado por calidades.
- ♦ Tasas a destajo (individuales o colectivas).

Sistema de pago por acuerdo o trabajo terminado. El salario se paga por el cumplimiento de determinado conjunto de trabajos que constituye la tarea acordada. La magnitud del salario acordado se determina basándose en las normas de rendimiento o de tiempo y la tarifa correspondiente a la complejidad de cada tipo de trabajo comprendida en la tarea dada, incrementada en los casos que proceda.

La utilización de este sistema generalmente está enlazada con la determinación del período de tiempo para la ejecución completa de la tarea acordada, conociéndose con antelación el volumen de trabajo a realizar y la magnitud de salario acordada por su cumplimiento.

En el pago por acuerdo o trabajo terminado, así como en cualquier sistema de pago colectivo, la forma de distribución del salario acordado entre cada uno de los trabajadores participantes se realiza de dos formas: mediante el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) o mediante el Coeficiente de Participación Laboral (CPL).

A continuación las características de cada uno de estos dos métodos:

Coeficiente de Distribución Salarial (CDS)

El procedimiento de distribución mediante el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) es el más utilizado y se caracteriza porque el salario acordado se distribuye entre los trabajadores participantes proporcionalmente al tiempo trabajado y a la calificación de cada uno de ellos.

Este procedimiento no toma en cuenta el aporte real de cada miembro de la brigada, ya que no incluye otros factores tales como las iniciativas de los trabajadores, la aplicación del multioficio, la disciplina laboral, la productividad, la calidad de los trabajos realizados, la profesionalidad en, así como un conjunto de indicadores que miden la eficiencia de la actividad de que se trate.

Coeficiente de Participación Laboral (CPL)

Las limitaciones del CDS, ha dado origen a que crecientemente se utilice Coeficiente de Participación Laboral, tiene la ventaja que expresa un criterio sobre cual ha sido el aporte individual de cada uno de sus miembros del colectivo en el cumplimiento del plan de producción o servicios, mediante la valoración objetiva de un conjunto de factores que expresamente se fijan para cada organización en particular.

El CPL puede tomar valores en un rango que puede ser de 0 a 2.

- ◆ Cero: cuando el trabajador no se ganó los méritos para recibir salario adicional.
- ◆ Uno: el trabajador merece un estímulo salarial medio o normal.
- ◆ Dos: el trabajador merece la máxima estimulación salarial.

Esto no significa que no existan valores intermedios en la escala (0.8; 1.5; 1.8; etc.). De la justeza de esta evaluación individual, depende el éxito de este sistema.

En todos los casos es recomendable que la entidad elabore un reglamento interno donde se fijen los factores a evaluar para otorgar el CPL, así como los puntos a otorgar por cada factor.

- ◆ Así por ejemplo los factores a tener en cuenta
- ◆ Cumplimiento de las normas, productividad
- ◆ Disciplina laboral
- ◆ Cooperación y ayuda
- ◆ Calidad del trabajo
- ◆ Multioficio

Cada entidad priorizará qué factores son los más importantes a fin de evaluar el CPL de cada trabajador de acuerdo a sus características.

Procedimiento de cálculo:

1. Fondo de Salario según Normas = Tarifa horaria total * Horas hombres totales
2. Fondo de Salario Acordado = Fondo de Salario s/ Normas + Estímulo Acordado.
3. Salario devengado por tiempo real trabajado = Tarifa horaria * Horas Trabajadas
4. Cálculo del Coeficiente de Distribución Salarial (CDS):

$$\text{CDS} = \text{Fondo de Salario Acordado} / \text{Salario por tiempo real trabajado}$$
5. Cálculo del Salario que le corresponde a cada trabajador:

$$\text{Salario a devengar} = \text{salario por tiempo real trabajado} * \text{CDS}.$$

Pago por Acuerdo con CPL

- a) Cálculo del Fondo de Salario según normas:

(Tarifa horaria total * horas hombres totales)

- b) Cálculo del Fondo de Salario Acordado, suponiendo que se acuerde agregar un 10% al salario según norma, si se cumpla el trabajo antes o en fecha prevista:

Fondo de Salario Acordado = Fondo de Salario s/ normas + 10% Estímulo

- c) Cálculo del Fondo de Salario según tiempo trabajado:

(Tarifa horaria * Horas trabajadas)

- d) Determinación del Salario de Cálculo

(Salario por tiempo real trabajado * CPL)

- e) Cálculo del Coeficiente de Distribución (CD):

Coeficiente de Distribución = salario acordado/ salario de calculo

- f) Salario a pagar = salario de calculo * CD

Sistema de pago a destajo indirecto.

El salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores que él atiende. Se emplea cuando por el carácter del trabajo no es posible establecer el registro de su trabajo individual, pero de cuyo resultado depende el rendimiento de los que atiende.

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

Tiene dos métodos de cálculo:

- 1) Se toma como base la tasa indirecta y la norma de rendimiento de cada obrero o brigada.
- 2) Se toma como base el porcentaje de cumplimiento de la norma-salario de los trabajadores que atiende.

Primer método:

$$\begin{array}{l} \text{Tasa Indirecta} \\ (TI) = \end{array} \frac{\begin{array}{l} \text{(Tarifa Básica) } \times \text{ (Porcentaje de la Jornada dedicada a la} \\ \text{atención de c/ brigada} \end{array}}{\text{Norma de Rendimiento de cada Brigada}}$$

Salario del Obrero Indirecto = Producción realizada * TI

Segundo método.

1. Salario proyectado = (Te + Ti) * horas a laborar.
2. Cumplimiento promedio de la norma

$$\begin{array}{l} \text{Cumplimiento promedio de} \\ \text{la Norma Salario de los} \\ \text{obreros atendidos por el} \\ \text{auxiliar} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Salario básico real devengado por a} \\ \text{producción realizada de los obreros que atiende} \\ \text{el auxiliar} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Salario básico diario proyectado de los} \\ \text{obreros que atiende el obrero auxiliar} \end{array}}$$

3. Salario del Trabajador Auxiliar se calcula tomando como base su tarifa escala diaria, incrementada en los casos que proceda, multiplicada por el cumplimiento de la tarea.

Sistema de pago a destajo progresivo

Se denomina destajo progresivo aquel en el cual el salario crece más rápidamente que el rendimiento. Dicho sistema se basa en las tasas de destajo progresivo que pueden ser aplicadas tanto en el destajo individual como en los destajos de tipo colectivo.

En la confección de los destajos progresivos hay que prestar especial atención a la evaluación económica de los resultados en comparación con los incrementos en los costos salariales y totales. O sea, hay que ser muy meticulosos en el establecimiento de los rangos.

Dada sus características el destajo progresivo es utilizado fundamentalmente en aquellas actividades en que se necesita estimular fuertemente por su alta rentabilidad, así como en los puestos de trabajo que constituyen los **cuellos de botella**.

Los pagos por rendimiento a nivel de fábrica o empresa se basan en análisis más globales del rendimiento. Su objetivo es lograr una mayor convergencia entre los objetivos globales de la organización y los de cada trabajador, así como la colaboración más eficaz entre las diversas categorías de trabajadores y las unidades funcionales.

Estimulación salarial, sobre la base del cumplimiento del plan de utilidades. Se aplica una estimulación salarial, de la siguiente forma:

- Indicador: Cumplimiento del Plan de Utilidades del mes de la planta o unidad básica.
- Condición: - Cumplimiento del Plan de Producción Mercantil (en valor).
- Cumplimiento de los índices de calidad establecidos.
- Por cumplir el indicador, se paga un 5% y un 1% por cada un 1% de sobre-cumplimiento, hasta el 15%, para un total del 20% como máximo de prima a otorgar.
- En caso de incumplimiento del Plan de Utilidades del mes, se disminuirá hasta un 10 % del salario escala, más los incrementos que procedan; por cada un 1% de incumplimiento se reduce un 1% del salario, para todas las categorías.
- De producirse pérdidas en la Planta o Unidad Básica, se aplicará una reducción salarial hasta el 15% para todas las categorías.
- De producirse pérdidas a nivel de la empresa y la Planta o Unidad Básica cumple o sobre-cumple su Plan de Utilidades del Mes, se pagará hasta un máximo de un 10% de estimulación salarial.

La empresa define e inscribe, en su reglamento de estimulación salarial, las condiciones o restricciones para la aplicación del estímulo o la reducción; el porcentaje de estímulo o reducción que le corresponde a cada cargo o grupo de ellos; los cargos que abarca el sistema de estímulo y las reglas para su distribución.

La estimulación salarial se aplica mensualmente, trimestralmente, o en el periodo de pago que aconseje el ciclo de producción o de prestación del servicio, en función del nivel de cumplimiento de las utilidades después de impuestos, de forma acumulada, en el año corriente.

Estimulación por los resultados del trabajo tomando como base la evaluación del desempeño.

Es necesario elaborar primeramente un Reglamento de Evaluación del Desempeño y Estimulación, en el cual deben quedar establecidos los indicadores que se van a utilizar en dicha evaluación para las diferentes categorías ocupacionales, el peso específico de cada indicador, así como las calificaciones a utilizar para evaluar el desempeño.

De esta forma será necesario establecer las cuantías de estímulo y penalización que correspondan a cada trabajador en dependencia de su evaluación del desempeño y del cumplimiento o incumplimiento del Plan de Utilidades de la Empresa.

Las calificaciones acordadas fuesen: Excelente (E), Muy bien (MB), Bien (B), Regular (R) y Deficiente (D). y cuando la evaluación del desempeño es Regular no se estimula y que cuando es Mal podría sancionarse en una cuantía de hasta un 10 % del salario escala del trabajador cuando éste es dirigente y de hasta un 5% para el resto de las categorías ocupacionales.

Se establece que cuando hay incumplimiento del Plan de Utilidades se aplique una reducción del salario escala de hasta un 30 % en el caso de los dirigentes y de hasta un 20 % en el caso de las demás categorías, siendo estas reducciones proporcionales al nivel de incumplimiento (1 x 1).

Conclusiones parciales del capítulo.

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

nivel de salario a ser pagado en el futuro basado en las habilidades del empleado, su experiencia, su carrera, y las habilidades requeridas en la empresa; y los niveles de oferta y demanda por esas habilidades y experiencia en el mercado.

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

CAPITULO III. Diseñar un nuevo sistema de pago para los trabajadores de las Panaderías de la Empresa Cubana del Pan.

En el presente Capitulo se diseña un nuevo sistema de pago en la Empresa Cubana del Pan, como resultado del análisis del estado actual y la aplicación del diseño propuesto en la empresa objeto de estudio.

3.1. Implantación de un análisis y diseño de sistemas de pago para las panaderías.

A continuación se expone la aplicación del procedimiento expuesto en el Capitulo anterior de la presente investigación en la Empresa Cubana del Pan.

Etapas I. Organizar el Trabajo

Debe resaltarse que el contenido de un grupo de pasos de esta etapa no se refleja en el presente capitulo por estar aplicados en el Capitulo anterior. Estos pasos son:

- ❖ Conocer la Organización
- ❖ Selección del tamaño de muestra.
- ❖ Compromiso de la Dirección

Definir el alcance del estudio.

Se debe aclarar que la Empresa Cubana del pan tiene 22 panaderías 2 unidades de apoyo y oficina Empresa para un total de 25; por lo que se hace una selección de las unidades que se les hace mención con problemas de inconformidad relevantes y de estas se escogen las más críticas:

- ❖ Panadería "Tulipán"
- ❖ Panadería "Arizona"
- ❖ Panadería "Juragua"
- ❖ Panadería "Castillo"
- ❖ Panadería "Marino"
- ❖ Panadería "Caunao"
- ❖ Panadería "Pueblo Grippo"

Todas estas panaderías están ubicadas en el “Casco Urbano” del Municipio Cienfuegos.

Formar equipos de trabajo.

Luego de realizar la etapa anterior se conformó el equipo de trabajo para la entrega de información necesaria. El equipo se conforma por el Subdirector de Recursos Humanos, Especialistas de Recursos Humanos, así como el Técnico “B” de Producción Técnica de la Industria Alimenticia, profesores especialistas en la temática de la Universidad de Cienfuegos, además de la participación de conocedores de las áreas de la organización objeto de estudio.

Preparar el trabajo.

En esta etapa se definen las técnicas a utilizar en la presente investigación, fundamentalmente, técnicas de recopilación de información, análisis de documentos relacionados con las panaderías objeto de estudio, entrevistas y encuestas. Sobre las mismas se hizo referencia en el capítulo anterior. Se definió que el Especialista “B” en Gestión de los Recursos humanos que atiende directamente la actividad de Organización de Trabajo y Salario u Técnico “B” de Producción Técnica de la Industria Alimenticia de la Organización debían estar presente a lo largo de toda la investigación con el objetivo de la entrega de la información necesaria y la coordinación de las visitas a las diferentes panaderías y la emisión de criterios que ayudan a la fundamentación del estudio.

ETAPA II DIAGNOSTICAR EL SISTEMA DE PAGO

Debe resaltarse que el paso de esta etapa no se refleja en el presente capítulo por estar aplicado en el Capítulo anterior. Estos pasos son:

-Información del sistema de pago objeto de estudio.

ETAPA III DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE PAGO.

-Realizar la nueva propuesta del sistema de Pago.

REGLAMENTO DEL SISTEMA DE PAGO POR INDICADORES DIRECTO A LA PRODUCCION.

CAPITULO 1

DE SUS OBJETIVOS Y AMBITOS DE APLICACIÓN

PRIMERO: Se entiende por **Sistema de Pago por Indicadores Directos a la Producción**, la retribución que el trabajador o grupo de trabajadores reciben por el **Cumplimiento y/o Sobre Cumplimiento de las Ventas**, que a todos los efectos legales constituye salario.

SEGUNDO: Los objetivos del presente sistema de pago son los siguientes:

- ❖ Sobre cumplir el plan de la producción física, con variedad de surtido para la satisfacción de la población.
- ❖ Incremento sostenidos de las ventas para mantener el equilibrio de las finanzas internas.
- ❖ Incremento de la producción del trabajo.
- ❖ Incremento de los ingresos monetarios de los trabajadores.
- ❖ Alcanzar una mayor eficiencia económica con la utilización racional de los recursos materiales financieros.
- ❖ Utilización adecuada de la fuerza de trabajo.
- ❖ Obtener producciones con calidad y costos competitivos.

TERCERO: El presente Reglamento es de aplicación a todos los trabajadores que elaboran en las panaderías del sistema de la Empresa Cubana del Pan.

CAPITULO 2

INDICADORES FORMADORES Y CONDICIONANTES

CUARTO: El indicador formador del Sistema de Pago lo incluye:

- ❖ El cumplimiento y sobrecumplimiento del plan de Venta mensual para cada panadería.

QUINTO: Como indicadores condicionantes del Sistema de Pago se encuentran:

- ❖ No deterioro del ingreso monetario por peso de Producción Mercantil Planificado Mensual a este nivel.
- ❖ Cumplir con la Calidad requerida.
- ❖ Cumplir con la producción en las unidades físicas.

Indicadores	Penalizaciones
No deterioro del ingreso monetario por peso de Producción Mercantil Planificado Mensual a este nivel.	Se pierde totalmente lo formado
Cumplir con la Calidad requerida.	Se pierde hasta un 30 % del monto formado
Cumplir con la producción en las unidades físicas.	Se penaliza según el incumplimiento, por cada un 1 % de incumplimiento se pierde el 1 % del monto formado

Tabla 3.1 Tabla de los indicadores condicionantes y sus penalizaciones. Fuente: Elaboración Propia

SEXTO: La formación salario será ahorro relativo del fondo de salario por peso de producción mercantil.

SEPTIMO: La distribución de lo formado se realiza por un coeficiente de distribución salarial, el cual se obtiene de dividir el monto formado entre el salario correspondiente al tiempo real laborado en el mes.

Para la base de cálculo del salario correspondiente al tiempo real laborado se tomaran los siguientes componentes:

- ❖ Salario escala.
- ❖ Pago adicional de treinta pesos a los técnicos.
- ❖ Pago adicional por condiciones laborales anormales, incluyendo el pago por trabajos en alturas y la nocturnidad.
- ❖ Pago por simultaneidad de oficio (operadores grupos electrógenos).
- ❖ Pago por horario irregular de los chóferes, en caso de que se aplique.

OCTAVO: El monto no distribuido ocasionado por la penalización será redistribuido entre el resto de los trabajadores a través de un coeficiente de distribución sobre la base del salario básico de los trabajadores no penalizados.

NOVENO: Las cuantíllas a distribuir por concepto de la aplicación del sistema de pago a los trabajadores clasificados directos no tendrán límites, hasta no deteriorar el indicador ingreso monetario por peso de producción mercantil acumulado-

DECIMO: Cuando en la aplicación practica el sistema de pago por resultados, el cumplimiento alcance niveles superiores a un ciento cuarenta porciento del salario de los trabajadores o por lo contrario sea inferior al setenta porciento, se debe de inmediato realizar un análisis en el consejo de dirección , para determinar si el nivel salarial formado se corresponde con los resultados de eficiencia alcanzados, con el objetivo de que si existe alguna deficiencia o violación en este tema, pueda tomar oportunamente las medidas correctivas que procedan.

DECIMO PRIMERO: El periodo de pago será mensual y el mismo se hará efectivo en un plazo no mayor de quince días posterior al mes evaluado.

DECIMO SEGUNDO: El sistema de pago abarca a todos los trabajadores vinculados a las panaderías así como aquellos que elaboran en la actividad de mantenimiento y aseguramiento de materias primas, los cuales se clasifican en directo **Ver Anexo NO.9**

DECIMO TERCERO: La cuantílla de los ingresos por concepto de la aplicación del sistema de pago se computa por el periodo realmente elaborado, por lo que a los trabajadores que en correspondencia a la legislación laboral vigente sean trasladado provisional mente a otra actividad, causan bajas por jubilación, reducción de plantilla, así como cuando sean declarados interrumpidos por causas ajenas a la voluntad del trabajador u otras causas, se le abonara el pago por el tiempo realmente laborado, siempre que se hayan cumplido las condiciones establecidas. Exceptuando a los trabajadores movilizados en labores agrícolas y la campaña anti – vectorial que tendrán derecho a la estimulación siempre que la administración no contrate fuerza de trabajo y sus labores sean asumidas por el colectivo, además de cumplir con eficiencia y disciplina las tares asignadas en el periodo que se encuentran movilizados y avalados por certificación expedida por el jefe del centro donde se desarrolla su trabajo.

TAMBIEN TENDRAN DERECHO AL COBRO MENSUAL:

- ❖ Los que sean movilizados para realizar las tareas relacionadas con la preparación de la defensa.
- ❖ Los que presten servicio como juez lego.
- ❖ Los que se encuentren en periodo de prueba.
- ❖ Los egresados universitarios y técnicos medios en adiestramiento.

- ❖ Los que se encuentren en cursos de superación previa presentación de certificación de asistencia-
- ❖ Los contratos a tiempo determinado por el periodo real trabajado-
- ❖ Los que disfrutan de vacaciones por el tiempo real laborado.

DECIMO CUARTO: No tendrán derecho los trabajadores que incurrir en ausencias injustificadas, así como se penaliza total a parcial por infracciones de la disciplina como se detalla.

- ❖ Tener infracción de la disciplina laboral en cuanto llegadas tardes y ausencias justificadas, en la siguientes magnitudes:

❖ Llegadas tardes o salidas antes de hora:	Una se penalizara el 5%. Dos se penalizara el 10%. Tres se penalizara el 15%. Más de 3 se penaliza el 100%.
❖ Ausencias justificadas	Una se penalizara el 5%. Dos se penalizara el 10%. Tres se penalizara el 15%. Más de 3 se penaliza el 100%.

- ❖ Cometer un hecho contra los bienes de la entidad se aplica responsabilidad material.
- ❖ Los certificados médicos emitidos durante el mes.
- ❖ Las licencias sin sueldos.

DECIMO QUINTO: No tendrán derecho a acceder a ingresos los trabajadores del turno de trabajo que incurran en violaciones de precio o mas neta en el mes así como aquellos que obtengan durante el mes opiniones desfavorable sobre la calidad de las producciones.

DECIMO SEXTO: Cuando por auditoria realizada por una unidad integrada al sistema nacional de auditoria, la entidad reciba la calificación de deficiente o mal, el jefe o máximo responsable de la misma será obligado a suspender el derecho al cobro de salario por la aplicación del sistema, a los miembros del consejo de dirección de ese

nivel y a los dirigentes de las unidades organizativas y organizaciones empresariales de base implicados en este resultado, informándolo a la organización sindical, a los trabajadores y al que suscribe, proponiendo además, a que otros trabajadores corresponden suspenderles el sistema de pago por resultados, el que evaluara y determinara conforme a lo establecido la decisión que debe ser adoptada.

DECIMO SEPTIMO: Los dirigentes y funcionarios responsabilizados con la certificación del cumplimiento de los indicadores del sistema de pago serán:

INDICADOR	RESPONSABLE
Visto bueno de la certificaciones	Director General y Director Provincial
Cumplimiento y Sobrecumplimiento de la producción en unidades físicas y las variedades mensuales.	Director técnico productivo, oficina nacional. Jefe departamento técnico productivo, dirección provincial.
Cumplimiento del plan de venta mensual (por los depósitos efectuados en el mes).	Director Económico, oficina central, jefe de departamento económico, dirección provincial.
Cumplimiento de la producción mercantil mensual.	Director Económico, oficina central, jefe de departamento económico, dirección provincial.
Índices de consumo, portadores energéticos, destino de la producción, producciones conforme, centros modelos o aspirantes, cumplimiento de la intensidad energética.	Director técnico productivo, oficina nacional. Jefe de departamento técnico productivo, dirección provincial.
Cumplimiento del plan de utilidades, ciclo de cobros en 30 días en moneda nacional y 60 días en divisa, depósitos diarios.	Director técnico productivo, oficina nacional. Jefe de departamento técnico productivo, dirección provincial.
Hechos o conductas que constituyan	Director de recursos humanos, oficina

violación del reglamento disciplinario interno, la legislación laboral vigente y el cumplimiento de la productividad del trabajo.	central, jefe de departamento de recursos humanos y dirección provincial.
Entrega de las materias primas planificadas.	Director de operaciones, oficina nacional. Jefe de operaciones y direcciones provinciales.

DECIMO OCTAVO:

- ❖ Oído el parecer de la representación sindical, el director general y los directores provinciales podrán disponer de la pérdida de derecho al cobro parcial o total, cuando el trabajador incurra en hechos o conducta no relacionados en el presente reglamento, así como podrá disponer de igual forma cuando se incumpla los portadores energéticos sobre los cuadros, dirigentes y funcionarios responsables.

Los demás dirigentes (incluyendo los administradores) estarán sujetos a lo que se establece en el presente cuerpo legal para el personal que les esta subordinado, debiendo proponer a los enunciados las penalizaciones.

DECIMO NOVENO:

- ❖ El presente reglamento estará vigente por el transcurso del año actual hasta el 31 de diciembre del 2010 en todas las panaderías de la Empresa Cubana del Pan.

VIGESIMO

A nivel de la dirección provincial se creara una comisión de hechos y conducta, la cual estará integrada por el director provincial, jefe de departamento, técnico productivo, economía, recursos humanos, operaciones, la organización sindical y cuantos especialistas sean necesarios, observando las disposiciones del presente reglamento y valorando los resultados obtenidos en el mes. Al concluir el último mes de la autorización se valorara la conveniencia de su continuación, modificación o supresión.

En todos los análisis se levantara acta de las decisiones que se adopten.

VIGESIMO PRIMERO

- ❖ La puesta en vigor del presente sistema de pago solo podrá ser abalada por el director general de la empresa de común acuerdo con la organización sindical a partir de los principios contenidos en el aprobado por el organismo.

VIGESIMO SEGUNDO

- ❖ La dirección de la empresa y direcciones provinciales quedan responsabilizadas con la correcta aplicación e implantación, conjuntamente con la organización sindical y secciones sindicales en asambleas con los trabajadores.

Quedan obligadas las direcciones provinciales, analizar con cada colectivo laboral que no obtenga ingresos por concepto de aplicación del sistema de pago en el mes, las causas que originaron la no obtención. Dejando constancia escrita del invocado análisis.

VIGESIMO TERCERO

- ❖ Los órganos de inspección de los diferentes niveles estarán en el derecho de la correcta aplicación de este reglamento en la práctica y proceder según sus funciones antes cualquier tipo de violación.

VIGESIMO CUARTO

- ❖ Para realizar total o parcial modificación al presente reglamento, tiene que estar aprobada mediante resolución conjunta fundamentada por quienes la aprobaron y convocar a los trabajadores con 20 días de antelación a su puesta en vigor.

VIGESIMO QUINTO

- ❖ El director de la empresa conjuntamente con la organización sindical dictara los procedimientos que sean necesarios para la aplicación y control de lo que establece el presente reglamento.

VIGESIMO SEXTO

- ❖ En la dirección de la empresa y las direcciones provinciales en sus consejos de dirección realizaran mensualmente un análisis de los resultados obtenidos por la aplicación del sistema de pago, profundizando en los colectivos que no acceden a ingresos.

VIGESIMO SÉPTIMO

- ❖ Si se detectaran errores, fraudes en los documentos e informaciones para el otorgamiento de la estimulación, se procederá a la depuración de responsabilidades, aplicando lo que en derecho proceda.

VIGESIMO OCTAVO

- ❖ Forman parte del cuerpo legal del presente reglamento los anexos # 9 y 12.

Bladivan Gonzáles Plagaro

Director General

Etapas IV: Supervisión y Control

Conocer estado de los sistemas de pago implantados.

Luego de implementar en su totalidad el sistema de pago propuesto en la presente investigación se hace necesario el análisis de un conjunto de elementos que permiten concluir si la propuesta realizada ha sido efectiva para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis de la satisfacción laboral de los trabajadores en relación la estimulación salarial
- Cálculo de Indicadores que permiten conocer la efectividad del sistema.

Esto permite conocer en que medida la propuesta realizada ha solucionado la situación relacionada con el sistema de pago de las panaderías objeto de estudio e identificar las debilidades detectadas, a la vez ayuda al establecimiento de la filosofía de mejora continua de la productividad, así elevar los indicadores relacionados con los sistemas de pago.

Es válido aclarar que esta fase no ha sido aplicada puesto que el objetivo fundamental de la presente investigación es el diseño de un sistema de pago, requiriéndose para la aplicación de esta fase un lapso de tiempo que permita la discusión con los trabajadores sindicato, aprobación en el Consejo de Dirección y la aprobación finalmente del Director de la Empresa Cubana del Pan a nivel Nacional. De lo dicho

anteriormente se concluye dejar esta fase a modo de propuesta, lo cual debe ser aplicada por la organización objeto de estudio.

Conclusiones parciales del capítulo

1. Con la creación de esta nueva propuesta, los trabajadores serán capaces de aumentar la motivación y el desempeño para buscar mayor eficiencia en los indicadores comerciales y económicos.
2. Este sistema de pago cambia el indicador formador del anterior sistema de pago, cumplimiento o sobrecumplimiento del plan de producción en unidades físicas a cumplimiento y sobrecumplimiento del plan de ventas mensual en valores o pesos, este ultimo constituye un indicador de mayor importancia económica para la empresa, que estimularía al trabajador a elevar los niveles de ventas y repercutiría en el propio beneficio de estos por concepto de salario. manteniendo solo como una condicionante para la cuantía del monto a cobrar la diversidad de la producción.

Conclusiones Generales

1. Todo indica que las causa más recurrentes de los problemas de estimulación salarial que tenemos en diferentes organizaciones hoy día, están asociados a la carencia del diseño de un sistemática de estimulación salarial con las características necesarias para tener éxito y su perfeccionamiento continuo.
2. A fin de que un sistema de pago tenga éxito deberá ser justo para la empresa y para el trabajador. La empresa se beneficiará mediante la productividad acrecentada al ser capaz de realizar una mayor gestión de recaudación. Para que tenga éxito el sistema debe haber convencido completamente a los trabajadores, al sindicato y a la propia dirección de la empresa.
3. Con la creación de esta nueva propuesta, los trabajadores serán capaces de aumentar la motivación y el desempeño para buscar mayor eficiencia en los indicadores comerciales y económicos.
4. Este sistema de pago cambia el indicador formador del anterior sistema de pago, cumplimiento o sobrecumplimiento del plan de producción en unidades físicas a cumplimiento y sobrecumplimiento del plan de ventas mensual en valores o pesos, este ultimo constituye un indicador de mayor importancia económica para la empresa, que estimularía al trabajador a elevar los niveles de ventas y repercutiría en el propio beneficio de estos por concepto de salario. manteniendo solo como una condicionante para la cuantía del monto a cobrar la diversidad de la producción.

Recomendaciones

1. Desarrollar una etapa de mejora continua con vistas a perfeccionar el nuevo sistema de pago, actividad que está muy ligada a la motivación de los trabajadores en dependencia de la efectividad de la estimulación recibida.
2. La empresa debe trabajar en aquellos resultados arrojados de las encuestas relacionadas con las condiciones de trabajo, que deben ser mejorados.
3. Poner en práctica los cambios propuestos en el Sistema de Pago y monitorear el desempeño de los trabajadores, para de esta forma validar el procedimiento diseñado.
4. Para la aplicabilidad futura del sistema, se tendrá en cuenta un plan de acción que el mismo contenga:
 - Revisión de los indicadores de eficiencia.
 - Los controles que se le realizarán al sistema.
 - El grado de motivación del trabajador.

Bibliografía

- Albert, K. (1995). *Estrategia de Recursos Humanos* (Hay Associates,). New York. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Arias G. (1992). *Administración de Recursos Humanos* (Trillos,). México. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Aubrey, D. (1993). *Gerencia del Desempeño*. Mc Graw-Hill. México. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Barranco, F.J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos*. Madrid: Pirámide S.A. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Batista J.M. (1996). *Comportamiento organizacional en la GRH Problema cargando la página*. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Beer, M. (1984). *Gestión de Recursos Humanos* (Pirámide S. A.). Madrid. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Benitez Roque, E. (2007). *Procedimiento para el diseño de sistema de incentivo*. trabajo de diploma, UCF. (CF), Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Brigth W.E. (1976). . *How one Company Manages Its Human Resources*. *Harvard Business Review*. (E.U). Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Bustillo, C. (1994). La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. (*España*)., 21-- 24.
- Byars Liloyd, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos* (División IRWIN.). España: Mosby.

- Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Chiavenato.L. (1995). *Administración de Recursos Humanos* (McGraw Hill.). México. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Claver, E. (n.d.). Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos. *Madrid*, (AEDIPE), 32 -- 42.
- Claver, E. (1993). *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. España. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Connolly, T. (1998). *La transformación de los Recursos Humanos*. Harvard, Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Cubeiro, J. C. (1998). *Competencia 4.0*. Revista Capital Humano. Madrid. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Cuesta, S. A. (1997). *Tecnología de los Recursos Humanos* (Academia.). Ciudad de la Habana. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Cuesta, S. A. (2001). *Gestión por Competencias obλημα cargando la página* (Academia.). Ciudad de la Habana. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Cumminngs.L.L. (1994). *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México: Trillas. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Drucker.F.P. (1994). *La Gerencia de Empresas / P.F.Drucker.--* (Sudamerica,.). Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

AR:official.

Duro, Martin A. (1999). El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pilar para la gestión por competencia. *Madrid*, 19 -23.

Fernández Río, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo* (Días Santos.). -Madrid. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Fournies, Ferdinand. (n.d.). *Técnicas de Dirección de Personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento*. McGraw Hill. 1996. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Franklin Sibille. (, Enero). Uruguay es miembro de KPMG Internacional. <http://www.kpmg.com.uy>, Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

French, W. L. (1993). *Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos*. Limusa. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Gallego, J.F. (1987). *Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros*. Madrid: Ibérico Europea de Edificiones. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

García, J. R. (n.d.). *Teoría de la decisión*. Matanzas. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Goldratt, E. M. (1995). *La Meta. Un proceso de mejora continua* (Taular.). Madrid. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Hernández, S.R. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw. Hill. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Ivancevich, J. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. España. Retrieved June 14, 2010, from

<http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

José L. Isidor. (1995). *Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba*. Santiago

de Cuba. Retrieved June 14, 2010, from [http://es-](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official)

[ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official).

Koontz, H. (1995). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw. México. Retrieved June 14,

2010, from [http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official)

[AR:official](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official).

Longo, F. (1998). La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. *España*, (Revista

Capital Humano.), 15. - -19.

Martínez, M. (1989). *Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación I*. México:

Trillos. Retrieved June 14, 2010, from [http://es-](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official)

[ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official).

Ministerio. (2006, de enero del 12). Resolución 27 reglamento general sobre la organización del

salario. Retrieved June 14, 2010, from [http://es-](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official)

[ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official).

Ministerio. (2005, March 1). Resolución no. 8 reglamento general sobre relaciones laborales.

Retrieved June 14, 2010, from [http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official)

[a&rls=org.mozilla:es-AR:official](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official).

Ministerio. (2008, February 2). Resolución no. 9 reglamento general sobre las formas y -

sistemas de pago. Retrieved June 14, 2010, from [http://es-](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official)

[ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official).

Ministerio de Trabajo. (1984, de diciembre del 28). Ley 49 código del trabajo. Retrieved June 14,

2010, from [http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official)

[AR:official](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official).

Ordóñez, Miguel. (1995). *La nueva Gestión de los Recursos Humanos* (2000° ed.). España.

Retrieved June 14, 2010, from [http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official)

[a&rls=org.mozilla:es-AR:official](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official).

- Parra Urdaneta, (2000). La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos. *www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm*, Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Problema cargando la página. (n.d.). Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Puchol L. (1995). *Lecturas de Gestión de Recursos Humanos*. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Reyes, P. A. (1995). *El análisis de puesto*. México: Nonega. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Salomone D. (1999). Como desarrollar competencias. *Madrid*, 12 - - 116.
- Sikula, A. F. (1989). *Administración de Recursos Humanos en Empresas* (Limusa.). México. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Werther, W. B. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Mc Graw Hill.). México. Retrieved June 14, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

ANEXO 1:

Modelos para la Gestión de Recursos Humanos encontrados en la Literatura.

Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)	En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)	Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.
Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)	Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.

Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Dinastía, San Sebastián, 1994.	En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente: El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. 1. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. 2. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH.
Modelo de Domínguez Machuca (1996)	En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: 1. Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). 2. Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). 3. Procesos de desarrollo (promoción y formación). 4. Procesos de evaluación. Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).
Modelo de Storner (1996)	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.

Modelo de Beer (1992)	Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH (Anexo # 2) como una extensión metodológica del mismo. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)	Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.
Modelo de Ivancevvi (1992)	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

ANEXO 2
Clasificación de los salarios. Tipos.

Clasificación de los salarios	Tipos
1. Por medio empleado para el pago	a) Salarios en moneda (efectivo) b) Salarios en especie (comida, productos, habitación, servicios, etc.) c) Pago mixto (parte moneda y parte en especie)
2. Por su capacidad adquisitiva	a) Nominal: Pago monetario al trabajador a cambio de sus servicios. b) Real: Cantidad de bienes y servicios que pueda adquirir con el salario que percibe. Capacidad de compra del salario nominal.
3. Por su capacidad satisfactoria	a) Individual: Satisfacción de necesidades personales. b) Familiar: Sustentación de la familia del trabajador
4. Por sus límites	a) Mínimo: Cantidad mínima que permite satisfacer las necesidades del trabajador. b) Máximo: Lo más alto que la empresa pueda pagar y seguir siendo costeable.
5. Por su forma de pago:	a) Salario por unidad de tiempo: Se toma en cuenta el tiempo que trabaja. b) Salario por unidad de obra: Denominado a destajo de acuerdo al número de unidades producidas.

Anexo No. 3. Cantidad de trabajadores por Unidades de la Empresa Cubana del Pan en la Provincia de Cienfuegos.

Unidades de Panaderías y Silo	Total
Castillo	13
Juragua	15
Cumanayagua	15
Cruces	14
Rodas	12
Palmira	14
Lajas	12
Aguada	13
Abreu	8
Marino	13
Cen	12
Camarones	9
Arizona	15
Tulipán	15
Antonio Sánchez	10
Potrillo	11
Yaguarama	7
Cartagena	9
La Sierra	9
Pueblo Grifo	14
Caonao	12
Real Campiña	10
Silos	30

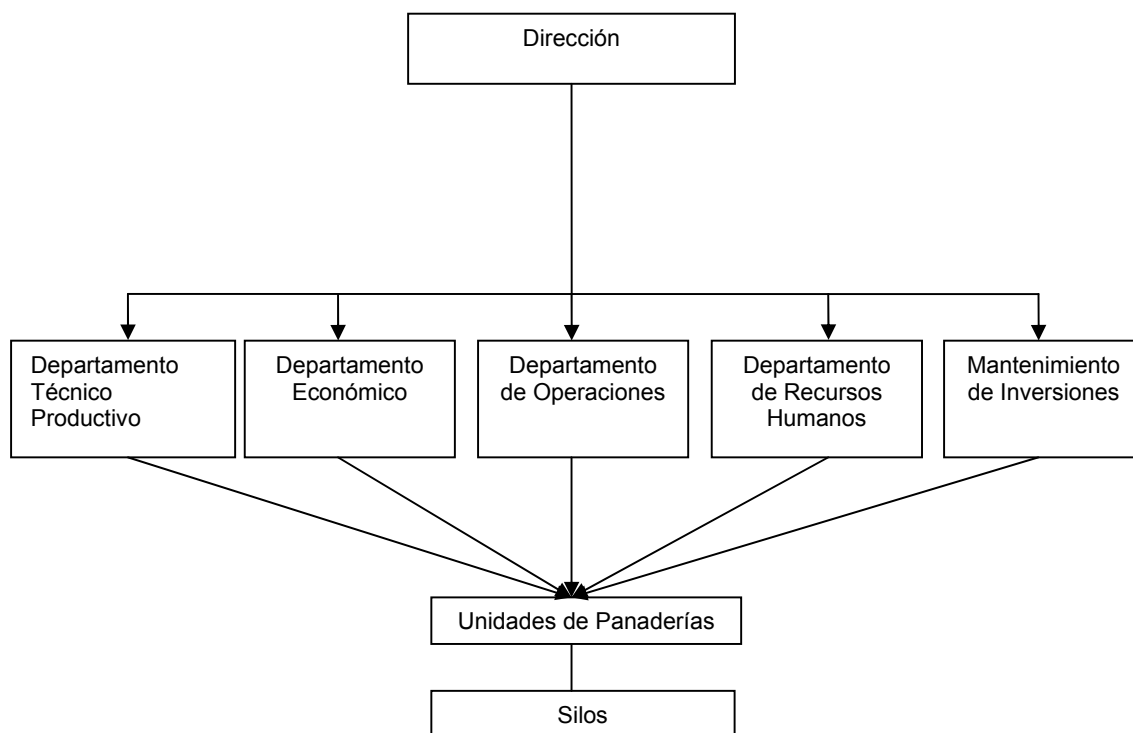
Sede de Empresa	Total
Sede de Empresa	59

Total de Trabajadores	356
------------------------------	------------

Total de Trabajadores	356
------------------------------	------------

Fuente; Elaboración Propia

Anexo No.4: Estructura Organizativa de la Empresa Cubana del Pan en la Provincia Cienfuegos.



Anexo No.5 Contenidos de Trabajo

EXPENDEDOR

V

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Expende pan y otros productos elaborados en las panaderías de la Empresa Cubana del Pan.
- Supervisa la organización general y el estado del área de ventas al iniciar su labor.
- Recibe del jefe de brigada los datos del pan entregado a los expendedores a domicilio y puntos de venta.
- Prepara las condiciones requeridas para la venta del pan por el mostrador.
- Recibe del hornero los carros con la cantidad de pan producido y realiza el conteo físico de los mismos.
- Expende el producto al cliente con un trato afable y respetuoso.
- Organiza la recaudación del dinero de las ventas efectuadas según las normas establecidas.
- Recauda los niveles de dinero en correspondencia con las ventas realizadas.
- Rechaza el producto que evidentemente no está apto para la venta.
- Cumple los procedimientos y buenas prácticas establecidas para las ventas del pan y otros productos.
- Registra la producción vendida y rechazada en el sistema de control establecido.
- Mantiene una adecuada higiene y aspecto personal en su área de trabajo.
- Cumple las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera

REQUISITOS

Graduado de Nivel Medio con Curso de Habilitación aprobado.

Conocer los procedimientos establecidos para el expendio del pan y otros productos.

Saber la legislación monetaria vigente, el trabajo con efectivo, su control y preservación.

Conocer las normas higiénicas - sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo, así como mantener un adecuado aspecto personal y trato con los clientes en el área donde labora.

MAESTRO "B" DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Orienta y asesora todo el proceso de elaboración de pan, galletas y de dulces en reposterías, pastas alimenticias, frutas en conservas y confituras, entre otros productos de similares características.
- Establece el régimen de trabajo de los obreros, los asesora y les comunica la cantidad y tipo de productos a elaborar.
- Solicita el abastecimiento de las materias primas y controla que se cumplan las normas de proceso establecida para cada producto.
- Pone en funcionamiento, revisa, regula y comprueba el estado de los equipos que intervienen en el proceso productivo de elaboración de frutas en conservas, mayonesa y otras salsas.
- Observa durante el proceso, entre otros indicadores, la duración de las operaciones, grado de acidez, y por ciento de sólidos contenidos en los productos y las características organolépticas de los mismos.
- Orienta, asesora y confecciona decoraciones de cualquier tipo de dulce y en cakes finos o sencillos.
- Asesora y supervisa el control y desarrollo del proceso para obtener buena calidad en los productos a elaborar.
- Realiza ajustes en las fórmulas y en el proceso tecnológico en los casos que se requiera y analiza el resultado de los análisis de laboratorios, así como el comportamiento de los diferentes parámetros del producto en proceso y elaborado y toma las medidas correspondientes.
- Realiza los análisis pertinentes sobre el comportamiento de las normas de consumo.
- Cumple las normas de procesos establecidas de los productos que elabora.
- Confecciona los reportes de producción, así como de materias primas y materiales utilizados.
- Indica y supervisa la limpieza de los equipos y de las áreas de trabajo según normas higiénicas – sanitarias establecidas.
- Cumple las reglas de seguridad y salud en el trabajo.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS

Graduado de Nivel Medio Superior con Curso de Habilitación aprobado.

Conocer la preparación, manipulación, funcionamiento y conservación de los equipos y medios que se utilizan para la elaboración del producto.

Conocer la tecnología y las normas de proceso establecidas para el producto que se elabora.

Conocer las características fundamentales de las materias primas a procesar, así como saber interpretar los análisis del laboratorio.

Conocer las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo.

HORNERO DE PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA

VI

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Recibe del Maestro o Jefe inmediato, las instrucciones de la cantidad de productos a hornear y el régimen de trabajo a establecer en el turno.
- Mediante la utilización de hornos de carbón vegetal, de gas, petróleo y otros similares, realiza el horneado y ahumado de productos de la Industria Alimenticia tales como jamones, chorizos, jamonadas, mortadellas, morcillas, lomo de cerdos, pan, galletas, dulces y otros.
- Regula las válvulas y los quemadores para mantener la temperatura durante todo el tiempo que dure el proceso de horneado o ahumado y realiza comprobaciones para medir la misma en los productos.
- Introduce los productos en el horno y aprovecha al máximo su capacidad, colocando correctamente los productos, tártaras y moldes.
- Sitúa y distribuye todos los productos para que reciban la temperatura según las normas de procesos establecidas.
- Determina cuando los productos se encuentran listos y efectúa la extracción de los mismos con los medios apropiados para ello.
- Verifica que los productos expulsen la humedad y que tengan el gusto y el color característico.
- Cumple las normas de proceso establecidas para cada producto que hornea.
- Soluciona pequeñas roturas que se presentan.
- Limpia el interior y exterior de los hornos según normas higiénicas - sanitarias establecidas.
- Cumple las reglas de seguridad y salud en el trabajo.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera

REQUISITOS

Graduado de Nivel Medio con Curso de Habilitación aprobado.

Conocer la correcta preparación, manipulación, funcionamiento y conservación de los equipos, instrumentos y medios que utiliza para realizar su labor.

Conocer las normas higiénicas - sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo.

OPERARIO "A" DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA

ALIMENTICIA

VI

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Revisa, comprueba, regula, arma, ajusta y pone en funcionamiento los equipos y otros medios de trabajo que intervienen en el proceso productivo tales como: compresores de aire, molinos, mezcladores, moldeadores, emulsionadoras, sierra sinfín, autoclave, tachos, máquinas tapadoras, tanques de recepción de leche, descremadoras, evaporadores, pasteurizadores, homogenizador, prensas de distintos tipos y complejidades, tuberías, pizarras y paneles de control de equipos de precalentamiento, esterilizar y enfriar, filtros, reactores continuos, centrifugas, clarificadoras de levadura, pailas, equipos automáticos, básculas con dispositivos fotoeléctricos, reguladores de presión de aire, cernidores de harina, compresores de aire, elevadores de cangilones, balanzas automáticas, vibradores, tuberías, extractores de jugo, líneas mecanizadas de caramelos, líneas de sorbetos o barquillos.
- Recibe el reporte de la producción a preparar o mezclar, el surtido a elaborar y el tipo de envase a utilizar, calcula la cantidad de ingredientes y soluciones necesarias para elaborar el volumen de producción previsto, solicita la cantidad de materias primas y comprueba su peso y calidad
- Realiza todas las operaciones para la preparación y elaboración de productos de la industria alimenticia tales como: jamones, jamonadas, butifarras, lomo ahumado, chorizo, leche evaporada y condensada, helados, queso crema, quesos, mantequilla, yogurt de esencia y sabores, productos dietéticos, cuajo en polvo, cervezas y maltas, rones, vinos, licores, levaduras, cakes, dulces individuales en pastelería, repostería y confitería, pan, galletas, papas fritas, salsa de soya, jugos, néctares y compotas, aceites esenciales, pastas alimenticias, caramelos, sorbetos, harinas y subproductos, aceites y grasas, levaduras, entre otros productos.

- Recepciona, sitúa, pesa, y manipula todos los recipientes con los semiproductos, materias primas y materiales, aditivos, extensores, cultivos y otros según los requerimientos establecidos para la elaboración del producto.
- Observa periódicamente los medios de medición y control instalados y comprueba que los parámetros establecidos para el proceso de elaboración del producto se cumplan.
- Recoge muestras periódicamente de la producción realizada y en proceso y la entrega al laboratorio para su correspondiente análisis.
- Observa permanentemente el desarrollo de los procesos tecnológicos hasta lograr la correcta elaboración del producto.
- Ejecuta y regula los procesos de extracción de alcoholes, rones y aguardientes destilería, naves de añejamiento o tanques de almacenamiento, mezclado, tratamiento de materias primas, molinación de cereales, extracción, y refinación de aceites, fermentación, filtración de levadura, lavado de crema de levadura, clarificación de mieles, decoraciones, horneado, secado, tratamiento de frutas y vegetales frescos. (maduración, desverdización y beneficio de Frutas y vegetales frescos), movimiento de granos, limpia, molinación de cereales, hidrogenación y desodorización de aceites y grasas, entre otros.
- Lleva el control de la producción realizada en el modelaje establecido.
- Cumple las normas de proceso establecidas del producto que elabora.
- Realiza mantenimientos y reparaciones menores a los equipos e instalaciones que atiende.
- Realiza la limpieza de los equipos que corresponda, según las normas higiénicas sanitarias establecidas y cumple las reglas de seguridad y salud en el trabajo.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera

REQUISITOS

Graduado de Nivel Medio con Curso de Habilitación aprobado.

Conocer la preparación, manipulación, funcionamiento y conservación de los equipos y medios que utiliza, así como la tecnología y las normas de proceso establecidas del producto que elabora.

Conocer las características fundamentales de las materias primas o productos que procesa, así como las normas higiénicas - sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo.

PUESTO: ADMINISTRADOR Y JEFE DE TURNO

FUNCIONES DEL CARGO

Es el responsable de cumplir y hacer todas las orientaciones que emanan de su cargo todas medidas que sean necesarias para que se cumpla el Plan Técnico Económico fijado a la Unidad ya sea el de alimentación como el de alojamiento, velara porque los trabajadores cumplan con su contenido de trabajo inherente a sus cargos. Discute en Asambleas con los trabajadores el cumplimiento o incumplimiento de los planes de venta por áreas individual y colectivamente. Ejecuta los conteos físicos mensuales con vista a eliminar los posibles faltantes y discute con los trabajadores todas las deficiencias detectadas. Garantiza que no existen anomalías en la presentación de los servicios tanto el área Gastronómica como en la de alojamiento. Garantiza que en la Unidad al igual que los trabajadores presenten buen aspecto a la presentación de los productos y la ponencia personal.

Velar por la higiene en todos los aspectos dentro y fuera del local de la Unidad. Garantiza que todo trabajador tenga planificado de ante mano la tarea que tiene que desarrollar durante la Jornada Laboral para de esa forma hacer un uso racional de la fuerza de trabajo. Atiende todos los problemas que se presenten con relación al servicio de la Unidad, garantiza que todo trabajador que labore en la Unidad cumpla con el Reglamento Disciplinario de la Empresa y el de normas de cortesía y buen trato. Garantiza todo el avituallamiento del que necesite la Unidad para la presentación del Servicio en general no permitirá que los trabajadores laboren sin tener actualizado el Carné de Salud y Chequeo Médico. Discute con la Empresa la fijación de los Planes Técnicos Económicos de acuerdo con las posibilidades reales de su Unidad. Amplia y Discute el resultado de los indicadores económicos, Inspecciones y auditorias realizadas a la Unidad, adoptando medidas que subsanen deficiencia. Mantiene un estricto control de los ajustes de inventarios analizando sus causas y adoptando las Medidas que atiende a su reproducción igualmente cumplirá y hará cumplir todo lo instrumentado con relación a los mismos. Garantiza el estricto cumplimiento de todas las informaciones que la Unidad está obligada a ofrecer dentro de los términos de tiempo establecidos con la calidad y contabilidad requerida. Asiste a los Consejos de dirección y a cuantas reuniones sean señaladas por el nivel superior. Distan las disposiciones de carácter interno que considere necesarias para mejor funcionamiento de la Unidad. Asegura la protección, mantenimiento, cuidado y conservación de la propiedad Estatal Socialista bajo su responsabilidad. Cumple y hace cumplir las medidas de P.H.T.

OBLIGACIONES Y DEBERES

Organiza, dirige y controla la actividad del establecimiento, exige por el cumplimiento de los establecimientos. Responde por la prestación del Servicio con calidad. Participa de forma decisiva.

Velando porque sus indicadores Económicos del estado y toma medidas para garantizar su comportamiento favorable de los mismos. Dirige convenientemente las tareas de almacenaje y conservación de la mercancía.

Vela por la observación de las medidas de P.H.H. con vista a garantizar el mérito de la Seguridad de los trabajadores. Cumple todo lo que se establece en la Legislación Vigente y el Reglamento Interno de la Empresa. Realza las gestiones que sean necesarias a fin de que se cumplan los planes. Se preocupa por la capacitación de sus trabajadores y le brinda ayuda necesaria. Logra que el colectivo tenga los resultados previstos a tiempo y en forma. Es activo constructor de nuestra Sociedad Socialista y tiene actitud ejemplar ante el trabajo. Combate el burocratismo, no abuso de las atribuciones de su cargo, practica la autoridad y no hace uso de los bienes Sociales para beneficio personal, o para otros fines que sean debidamente autorizados. Desarrollan la critica y la autocritica y en especial lucha contra toda manifestación de indolencia ante todo lo mal hecho, así como contra toda tendencia a la exageración de los delitos o considerar hechos relevantes al cumplimiento de los deberes que a cada uno corresponde, combatiendo que estas conductas negativas con el ejemplo, la palabra y la acción. Contribuye a la formación de los subordinados y en consecuencia de principios y la lucha enérgica contra toda manifestación contraria a la legalidad. Se esfuerza constantemente por elevar su nivel cultural, político y profesional y el de sus subordinados. Pone siempre el interés social por encima de cualquier interés individual y es ejemplo de conducta humana, practica la modestia, sencillez. El trato y el respeto de sus relaciones humanas. Trabaja activa y permanentemente en el proceso de preparación del personal subordinado. Aplica en su trabajo las mejores experiencias del desarrollo, en especial los principios, métodos y técnicas de la Dirección Socialista. Vela por la mejor utilización de los Recursos Humanos, materiales, y financieros que les hayan sido encomendados luchando por su uso racional, respeta, protege y preserva la propiedad Socialista. Cumple y hace cumplir las normas establecidas sobre P.H.T y P.F , atiende y analiza según el caso las reclamaciones, opiniones y proposiciones que les sean formuladas, cumple y hace cumplir otra obligación que le sea asignada por las características del cargo que ocupa.

Lleva un estricto control de la información primaria y demás documentos que ayuden a que no se despilfarren los recursos asignados. Dominar todos los datos relacionados con la Unidad, Venta, Ahorro, Gastos, personal, etc. Atiende los controles de vinculación y primarios, controla las salidas de Almacén.

DERECHOS Y ATRIBUCIONES

Mantiene una línea de superación cultural y técnica. Recibe atención médica, recibe estímulos morales y materiales, que les corresponda a los resultados de su trabajo, de acuerdo con lo establecido. Ser evaluado periódicamente y ser notificado de los resultados de su evaluación, participa en la preparación de su plan de desarrollo individual. Recibe un trato correcto y respetuoso de sus intenciones superiores y trabajadores en general.

Ejecuta las reclamaciones que estime justa y recibir respuesta.

Ejercer los demás derechos que le correspondan por las características de su cargo. Levanta actas a sus trabajadores y pide aplicación de medidas disciplinarias por indisciplina laboral, participa en la elaboración y discusión de los indicadores Económicos planificados al establecimiento. Exige a la Dirección de la Empresa por la solución de cualquier dificultad técnica o material que afecte el cumplimiento de los indicadores Económicos planificados, al establecimiento y la puesta a la proposición por él tramitada. Interrumpe el trabajo en los casos en que la no observancia de las medidas de seguridad e higiene se pueden provocar daños a la salud de los trabajadores.

Participa en la elaboración del plan anual de vacaciones de los trabajadores de su unidad. Ejerce facultades propias del cargo y recibe los recursos humanos y financieros requeridos para desempeñarlos. Recibe las orientaciones directivas necesarias para el cumplimiento a tiempo y en forma de las funciones propias del cargo.

- Cargo al que se Subordina.
Director.
- Cargo que realiza movimiento.
Director.
- Salario.

Anexo No.6

Tabla de frecuencia

Como usted consideraria los objetivos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	1	,9	1,0	1,0
	B	18	17,0	17,1	18,1
	MB	45	42,5	42,9	61,0
	E	41	38,7	39,0	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como valoraria usted la definicion de su meta de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	4	3,8	3,8	3,8
	B	68	64,2	64,8	68,6
	MB	27	25,5	25,7	94,3
	E	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como se sentiria usted en su puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	B	72	67,9	68,6	68,6
	MB	28	26,4	26,7	95,2
	E	5	4,7	4,8	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como evaluaria usted la correspondencia:salario persivido y trabajo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	M	105	99,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como seria sus condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	22	20,8	21,0	21,0
	B	64	60,4	61,0	81,9
	MB	19	17,9	18,1	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como consideraria la correspondencia entre la labor que realiza y el nivel de calificacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	20	18,9	19,0	19,0
	B	61	57,5	58,1	77,1
	MB	19	17,9	18,1	95,2
	E	5	4,7	4,8	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como evaluaria de planterar tus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	25	23,6	23,8	23,8
	B	58	54,7	55,2	79,0
	MB	16	15,1	15,2	94,3
	E	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como podria ser la organizacion del trabajo en su area

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	B	3	2,8	2,9	2,9
	MB	76	71,7	72,4	75,2
	E	26	24,5	24,8	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como definiria su estimulacion salarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	M	103	97,2	98,1	98,1
	B	2	1,9	1,9	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como son sus relaciones con su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	7	6,6	6,7	6,7
	B	81	76,4	77,1	83,8
	MB	12	11,3	11,4	95,2
	E	5	4,7	4,8	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Que opinion tiene del proceder de su jefe cuando usted esta involucrado en un cambio, se le pide criterio al respecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	21	19,8	20,0	20,0
	B	61	57,5	58,1	78,1
	MB	22	20,8	21,0	99,0
	E	1	,9	1,0	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como considera usted el estilo de direccion en el logro de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	1	,9	1,0	1,0
	B	56	52,8	53,3	54,3
	MB	47	44,3	44,8	99,0
	E	1	,9	1,0	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como clasificaria sus necesidades profesionales con la labor que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	M	1	,9	1,0	1,0
	R	50	47,2	47,6	48,6
	B	46	43,4	43,8	92,4
	MB	7	6,6	6,7	99,0
	E	1	,9	1,0	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como clasificaria la ayuda de su jefe en el cumplimiento de las metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	10	9,4	9,5	9,5
	B	46	43,4	43,8	53,3
	MB	42	39,6	40,0	93,3
	E	7	6,6	6,7	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como consideraria su puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	4	3,8	3,8	3,8
	B	68	64,2	64,8	68,6
	MB	24	22,6	22,9	91,4
	E	9	8,5	8,6	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como se encontraria su motivacion por la labor que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	9	8,5	8,6	8,6
	B	30	28,3	28,6	37,1
	MB	38	35,8	36,2	73,3
	E	28	26,4	26,7	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como influiria este sistema en el control del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	26	24,5	24,8	24,8
	B	63	59,4	60,0	84,8
	MB	14	13,2	13,3	98,1
	E	2	1,9	1,9	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como clasificaria el clima laboral en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	M	3	2,8	2,9	2,9
	R	53	50,0	50,5	53,3
	B	41	38,7	39,0	92,4
	MB	5	4,7	4,8	97,1
	E	3	2,8	2,9	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Que opinion tendria acerca de los recursos para desarrollar su trabajo con calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	32	30,2	30,5	30,5
	B	65	61,3	61,9	92,4
	MB	5	4,7	4,8	97,1
	E	3	2,8	2,9	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como considera las penalizaciones salariales con el nuevo sistema, y su importancia en la mejora de la organizacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R	46	43,4	43,8	43,8
	B	53	50,0	50,5	94,3
	MB	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Que opinion tiene acerca del sistema de estimulacion nuevo y su incidencia en los resultados finales de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	M	105	99,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

Como clasificari la estimulacion que percibiria en correspondencia a los resultados de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	M	105	99,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		106	100,0		

ANEXO NO.7
Encuesta en las panaderías de la Empresa Cubana del Pan

La siguiente encuesta es realizada después de darles a conocer los por menores del nuevo sistema de pago, con el objetivo de obtener información acerca de la motivación de los trabajadores de las panaderías.

Esta cuenta con 5 alternativas, las que ustedes escogerán en dependencia de su valoración.

Donde:

M – Mal. R – Regular. B – Bien. MB – Muy bien. E – Excelente.

Esperamos de usted la mayor sinceridad. La encuesta es completamente anónima.

Muchas gracias.

Nº	Preguntas	M	R	B	MB	E
1	Como usted consideraría los objetivos de trabajos?					
2	Cómo valoraría usted la definición de su meta de trabajo?					
3	Cómo se sentiría usted en su puesto de trabajo?					
4	Cómo evaluaría usted la correspondencia: salario percibido y trabajo que realiza?					
5	Cómo serían sus condiciones de trabajo?					
6	Cómo consideraría la correspondencia entre la labor que realiza y el nivel de calificación?					
7	Cómo evaluaría la posibilidad de plantear tus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado?					
8	Cómo podría ser la organización del trabajo en su área?					
9	Cómo definiría su estimulación salarial?					
10	Cómo son sus relaciones con su jefe?					
11	Qué opinión tiene del proceder de su jefe cuando usted está involucrado en un cambio, se le pide criterio al respecto?					
12	Cómo considera usted el estilo de dirección en el logro de los objetivos?					
13	Cómo clasificaría sus necesidades profesionales con la labor que realiza?					
14	Cómo clasificaría la ayuda de su jefe en el cumplimiento de las metas?					
15	Cómo consideraría su puesto de trabajo?					
16	Cómo se encontraría su motivación por la labor que realiza?					
17	Cómo influiría este sistema en el control del trabajo?					
18	Cómo clasificaría el clima laboral en su trabajo?					
19	Qué opinión tendría acerca de los recursos para desarrollar su trabajo con calidad?					
20	Cómo considera las penalizaciones salariales con el nuevo sistema, y su importancia en la mejora de la organización?					
21	Qué opinión tiene acerca del sistema de estimulación nuevo y su incidencia en los resultados finales de la Empresa?					
22	Cómo clasificaría la estimulación que percibiría en correspondencia a los resultados de su trabajo?					

Anexo No.8 Indicadores Económicos para el sistema de pago de las panaderías, de la Empresa Cubana del Pan.

Febrero

Unidades	P.F			V			STRL			P.M.			GSPPMI			C:D:S	SRF			GSPPMF		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Castillo	11,8	11,2	95	188	242	129	4,466	3,82	85,5	28,22	34,41	122	0,16	0,11	71	0,42	4,47	5,35	120	0,16	0,16	100
Juragua	12,5	12,5	100	187	236	126	4,598	3,99	86,8	28,99	30,92	107	0,16	0,13	81	0,23	4,6	4,85	105	0,16	0,16	100
Tulipán	9,71	9,8	101	153	189	124	4,134	3,5	84,7	22,79	26,59	117	0,18	0,13	73	0,38	4,13	4,65	112	0,18	0,18	100
Arizona	10,1	9,9	98	156	164	105	4,23	3,9	92,1	23,25	23,32	100	0,18	0,17	92	0,09	4,23	4,24	100	0,18	0,18	100
Marino	11,6	11,5	99	175	236	134	4,269	3,14	73,6	26,56	31,99	120	0,16	0,10	61	0,63	4,27	5,01	117	0,16	0,16	100
Caunao	4,4	4,3	98	79,8	85,5	107	3,828	3,39	88,6	10,73	12,58	117	0,36	0,27	76	0,32	3,83	4,18	109	0,36	0,36	100
Pueblo Grippo	1,86	1,8	97	32,9	26,9	81,9	2,593	3,39	131	4,36	4,01	92	0,59	0,85	142	-0,3	2,59	2,38	92	0,59	0,59	100
Total	62,1	61	98	971	1179	121	28,12	25,1	89,4	144,9	163,8	113	1,79	1,75	98	1,77	28,1	30,7	109	1,79	1,79	100

Marzo

Unidades	P.F			V			STRL			P.M.			GSPPMI			C:D:S	SRF			GSPPMF		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Castillo	13,2	13,2	100	208	253	122	5,638	3,67	65	31,32	36,71	117	0,18	0,1	55	0,8	5,64	6,41	114	0,18	0,18	100
Juragua	13,9	13,7	99	207	225	109	5,791	3,5	60,4	32,17	32,25	100	0,18	0,11	60	0,66	5,79	5,81	100	0,18	0,18	100
Tulipán	10,8	11	102	169	207	122	4,556	3,74	82	25,31	29,53	117	0,18	0,13	70	0,42	4,56	5,18	114	0,18	0,18	100
Arizona	11,3	11	98	172	204	119	4,648	4,39	94,4	25,82	28,85	112	0,18	0,15	84	0,18	4,65	5,04	108	0,18	0,18	100
Marino	12,9	12,4	96	194	225	116	5315	3545	66,7	29,53	29,63	100	0,18	0,12	66	0,5	5,32	5,04	95	0,18	0,18	100
Caunao	4,87	4,56	94	88,3	95,3	108	4,157	3,5	84,3	11,88	13,43	113	0,35	0,26	75	0,34	4,16	4,15	100	0,35	0,35	100
Pueblo Grippo	10,7	10	93	138	163	118	4,116	3,31	80,4	22,87	26,11	114	0,18	0,13	70	0,42	4,12	3,31	80	0,18	0,18	100
Total	77,7	75,9	98	1177	1373	117	5344	3567	66,8	178,9	196,5	110	1,43	0,99	70	3,34	34,2	34,9	102	1,43	1,43	100

Abril

Unidades	P.F			V			STRL			P.M.			GSPPMI			C:D:S	SRF			GSPPMF		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Castillo	13	12,8	98	208	224	108	5,604	4,38	78,2	31,14	32,36	104	0,18	0,14	75	0,33	5,6	5,83	104	0,18	0,18	100
Juragua	13,8	13,8	100	207	229	111	5,758	4,11	71,3	31,99	33,85	106	0,18	0,12	67	0,48	5,76	6,1	106	0,18	0,18	100
Tulipán	10,7	10,5	98	169	201	119	4,521	4,22	93,3	25,12	28,85	115	0,18	0,15	81	0,23	4,52	4,98	110	0,18	0,18	100
Arizona	11,1	10,8	97	172	170	98,6	4,617	4,11	89,1	25,65	23,98	93	0,18	0,17	95	0,05	4,62	4,32	93	0,18	0,18	100
Marino	12,8	12	94	194	237	122	5,137	3,29	64	29,26	30,76	105	0,18	0,11	61	0,64	5,14	5,4	105	0,18	0,18	100
Caunao	4,87	4,8	98	88,3	99	112	4,157	3,41	82,1	35	23,83	68	0,35	0,24	68	0,47	4,16	4,85	117	0,35	0,35	100
Pueblo Grippo	10,5	10,4	99	138	150	109	5,16	4,40	85,2	22,45	23,87	106	0,23	0,18	80	0,25	5,16	4,47	87	0,23	0,23	100
Total	76,7	75,1	98	1176	1310	111	34,96	27,9	79,9	200,6	197,5	98	1,48	1,1	75	2,45	35	36	103	1,48	1,48	100

Anexo No.9 TRABAJADORES ABARCADOS EN ELE SISTEMA DE PAGO.

Panadería:

Administrador.

Jefe de turno.

Maestro B Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia Jefe de Brigada

Operario "A" de elaboración de productos de la industria alimenticia.

Hornero de productos de la industria alimenticia.

Expendedora.

Auxiliar general de servicios.

Anexo No.10

Métodos para Evaluar el Desempeño

	Características
Evaluación 360°	Este es un sistema de evaluación ascendente. Consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen además del jefe, compañeros, subalternos, clientes internos y externos. En conclusión, todos los que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de alguien.
Evaluación por Resultados	Parte de la fijación de metas organizacionales. Se evalúa el grado de cumplimiento de éstas.
Método Hay de evaluación del desempeño.	Es un método mixto que parte del Análisis y Descripción de Cargos, donde para cada tarea / actividad declarada en el contenido de trabajo se definen estándares de desempeño.
Métodos de Escala Gráfica	↪ Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica. ↪ Continuas ↪ Semicontinuas ↪ Discontinuas
Otros métodos	↪ El gráfico de calificador ↪ De lista de comprobación ↪ De comparación de parejas ↪ De rangos ↪ Métodos de Comprobación. ↪ Jerarquización por orden de méritos. ↪ Distribución forzada. ↪ Lista de comprobación ponderada.
Nuevos enfoques hacia la evaluación	↪ Del incidente crítico (<i>Método ECBC.</i>) ↪ Del estudio de campo ↪ De evaluación en grupo ↪ De evaluación por compañeros ↪ De selección

Anexo No.11

Sistema de pago adoptado en nuestro país

Sistemas	Variantes	Medidas típicas del rendimiento
A. Pago por rendimiento 1. Individual		
a) Trabajo por pieza o a destajo.	Exactamente proporcional, ajustado, progresivo, diferencial.	Las unidades o piezas producidas.
b) Sistema de primas	Las mismas que para 1.a)	I) Las unidades o piezas producidas, o el tiempo utilizado comparado con el tiempo asignado. II) La calidad. III) El uso hecho de la maquinaria. IV) El uso de los materiales. V) El rendimiento del proceso. VI) Sistema de varios factores.
c) Mejora o simplificación de trabajo.	Diferentes fórmulas para compartir las economías o beneficios.	Las sugerencias aceptadas.
2. De grupos		
a) Trabajo por pieza o a destajo	Las mismas para 1.a)	Las mismas para 1.a)
b) Sistema de primas	Las mismas para 1.a)	Las mismas para 1.b)
3. De sección, departamento, establecimiento o empresa		
a) Sistema de primas	Las mismas para 1.a)	Las mismas para 1.b)
b) Sistema de reducción	Los trabajadores comparten entre si la totalidad o una parte de la diferencia entre los costos previstos y los costos efectivos si estos son menores que aquellos.	La relación entre costos de mano de obra u otros costos y el volumen de la producción, o de las ventas, o el valor de venta de la producción, o los costos totales de producción, o el valor añadido .
B. Pago por tiempo. 4. Sistemas puros	Ninguna	Ninguna

ANEXO No.11 (CONT)		
5. Salario fijo con rendimiento controlado(SFRC) individual o de grupo		
a) Tasa fija por tiempo	Con o sin sanciones expresamente previstas por rendimiento insuficiente.	Las mismas que para 1, b), l).
b) Tasa por tiempo mas prima fijas	Varias fórmulas de primas	Las mismas que para 1, b), l).
c) Tasa por tiempo basada en el rendimiento durante períodos anteriores	Remuneración según contrato, o mediante primas, o vinculada con alguna formula al rendimiento medio en períodos anteriores.	
6. Sistema basado en los méritos.		
a) Ajustes de las tasas por tiempo	Aumentos periódicos de la remuneración, fijos o dependientes de la evaluación del rendimiento.	Evaluación subjetiva basada en el desempeño general en el trabajo, en la consecución de los objetivos convenidos o en criterios relacionados con las características personales o con el comportamiento efectivo en el trabajo.
b) Primas variables	Primas de diferentes montos y frecuencias	

Anexo No.12

CERTIFICACION DE LOS INDICADORES FORMADORES Y CONDICIONANTES.

Dirección Provincial:

Panadería:

De población:

Merienda Escolar:

Mes:

Departamento técnico productivo

Departamento de Economía

Departamento de Calidad

Indicadores	U/M	Plan (Mes)	Real (Mes)	Diferencia
Ventas	MP			
Producto Física	Kg.			
Calidad				
Ingreso monetario por peso de Producción Mercantil Planificado Mensual a este nivel.	Uno			

Jefe Departamento técnico Productivo:

Nombre y Apellidos

Firma:

Dirección Provincial:

Panadería:

De población:

Merienda Escolar:

Mes:

Departamento de Economía

Indicadores	U/M	Plan (Mes)	Real (Mes)	Diferencia
Ventas	MP			
Ingreso monetario por peso de Producción Mercantil Planificado Mensual a este nivel.	Uno			

Jefe Departamento Economía:

Nombre y Apellidos

Firma:

Dirección Provincial:

Panadería:

De población:

Merienda Escolar:

Mes:

Departamento de Calidad

Indicadores	Aceptable	No aceptable
Calidad		

Jefe Departamento Calidad

Nombre y Apellidos

Firma: