FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

Trabajo de Diploma

Título: Diseño de un sistema de pago en la zona de cultivos Varios de la Granja Agroindustrial Guillermo Moncada.

Autor: Arasay Valero Pérez

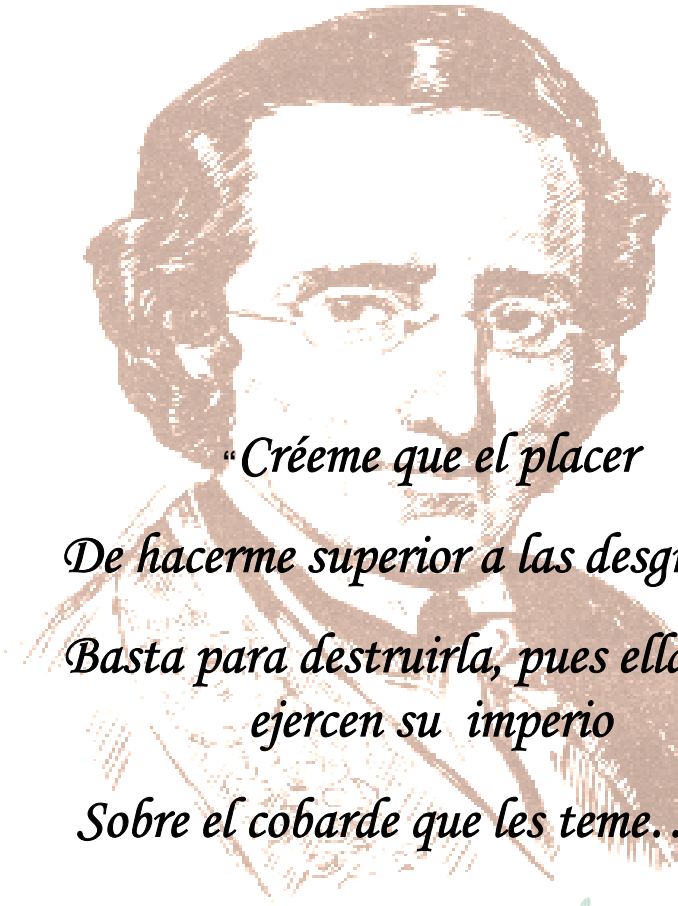
Tutor: Ing. Samuel Hurtado Valdés

Consultante. Tec "A" Rec. Humano. Carlos Niebla Morales.

Cienfuegos 2010.

"Año del 52 de la Revolución"

PENSAMIENTO.



"Créeme que el placer

De hacerme superior a las desgracias,

Basta para destruirla, pues ellas solo ejercen su imperio

Sobre el cobarde que les teme……"

Padre: Félix Varela.

Padre: Félix Varela.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco:

- *A mi Tutor Ing. Samuel Hurtado Valdés por su entrega, brillante ayuda, creatividad, entusiasmo y guía de este Trabajo de Diploma desde el comienzo hasta su terminación.*
- *A todos mis profesores, a los buenos, los que han dado lo mejor de sí, durante estos 6 años.*
- *A mi esposo Maikel Hernández Pascual Gracias amor.*
- *A mi Mamá por su dedicación y ayuda para la realización de este Trabajo.*
- *A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de mi carrera profesional.*

Dedicatoria:

Dedico cada letra a mis hijos Jaikel y Jaime que han sido el motor impulsor para llegar hasta aquí, con el fin que les sirva como ejemplo y orgullo para sus vida en un futuro.

INDICE

Introducción ---------- 1
CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS. ---------- 4
1.1. La Gestión de Recursos Humanos. ---------- 4
1.1.1 Principales Modelos de GRH. ---------- 6
1.1.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. ---------- 7
1.1.3 Gestión de recursos humanos: Desarrollo actual y futuro en Cuba. ---------- 9
1.2 Organización del trabajo. ---------- 12
1.2.1 Conceptos y Objetivos. ---------- 12
1.2.2 Elementos de la Organización del Trabajo. ---------- 12
1.2.3 La división del trabajo. La especialización. ---------- 13
1.2.4 Disciplinas con las cuales se relaciona la Organización del Trabajo. ---------- 16
1.2.5 Estrategia a seguir en el estudio y perfeccionamiento de la Organización del Trabajo 16
1.3. La Administración de Salarios. ---------- 17
1.3.1. Objetivos de la administración de salarios. ---------- 17
1.3.2. Teoría de los salarios. ---------- 18
1.3.3. Actividades relacionadas con la administración de salarios. ---------- 21
1.4. El análisis y Descripción de Puestos. ---------- 21
1.4.1 Valuación de puestos. ---------- 22
1.5. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario. ---------- 22
1.5.1 Doble función de los salarios. ---------- 25
1.6. Los sistemas de estimulación o recompensas. ---------- 26
1.7. Leyes y Principios de la estimulación al trabajo. ---------- 31
1.7.1 Problemas fundamentales y recurrentes de la estimulación al trabajo en las organizaciones cubanas. ---------- 33
1.8. Las formas y sistemas de pago en Cuba ---------- 34
1.9 Conclusiones parciales del Capítulo. ---------- 38
CAPITULO II: Caracterización del objeto de estudio y análisis de la situación actual del sistema de pago en la zona de cultivos varios. ---------- 39
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE PAGO EN LA ZONA DE CULTIVOS VARIOS. ---------- 39
2.1.1. Preparación y Compromiso de la dirección. ---------- 40
2.1.2. Caracterización de la Granja Agroindustrial Guillermo Moncada y de la zona de cultivos varios. ---------- 42
2.1.3. Caracterización de la fuerza de trabajo. ---------- 45
2.2. Análisis y diagnóstico de la situación actual en la zona de cultivos varios. ---------- 46
2.2.1 Análisis y diagnostico del sistema de Pago Actual. ---------- 52
2.2.2 Resultado del análisis Crítico del sistema de pago en la zona de cultivos varios ------ 54
2.3. Análisis del estudio de tiempo. Aprovechamiento de la Jornada Laboral. ---------- 55
2.4. Plan de Medidas a partir de los resultados del Diagnóstico. ---------- 59
2.5 Perfiles de competencia y Valoración de puesto. ---------- 60
2.6 Conclusiones parciales del Capítulo. ---------- 60
CAPITULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE PAGO EN LA ZONA DE CULTIVOS VARIOS. ---------- 61
3.1 Diseño de un sistema de pago en zona de cultivos varios. ---------- 61
3.2 Sistema de pago propuesto ---------- 61
3.3. Aplicabilidad del sistema de pago diseñado en la zona de cultivos varios. ---------- 66

3.3.1 Formación del salario. ----------67
3.3.2 Distribución del fondo de salarios por resultados: ----------69
3.4 Puesta en marcha y mejora continúa. ----------72
3.5 Conclusiones parciales del capítulo. ----------72
CONCLUSIONES GENERALES ----------73
RECOMENDACIONES: ----------74
BIBLIOGRAFÍA: ----------75
Anexos ----------77

Resumen:

La presente investigación fue realizada en la Zona de Cultivos Varios de la Granja Agroindustrial Guillermo Moncada la cual tiene como objetivo general: Diseñar un sistema de pago en la zona de cultivos varios vinculado al resultado final obtenido en la producción, que permita incrementar los resultados individuales de los trabajadores y elevar los resultados económicos de la entidad.

Para su diseño, primeramente se realiza un diagnóstico, donde se detecta la necesidad de analizar el sistema de pago de la zona de Cultivo Vario, detectándose problemas en el actual sistema de pago, específicamente en el aprovechamiento de la jornada. De este diagnóstico se desprende un plan de medidas con vistas a solucionar tales deficiencias y así proponer soluciones a las deficiencias encontradas.

Para la realización de este trabajo se utilizaron herramientas como la revisión de documentos, diagrama causa-efecto, método de Delphi, entrevistas, encuesta para determinar el grado de motivación de los obreros y la utilización del programa estadístico SPSS.

Por último se diseña el nuevo sistema de pago, con un coeficiente de participación laboral, en el que se regula una serie de indicadores estrechamente relacionados con la eficiencia, tomando en consideración el criterio del jefe de la finca y los trabajadores seleccionados.

Introducción

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en el nivel de vida de todo país. Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, pero difieren en los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. La distribución salarial o administración de salarios e incentivos, 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 cómo 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.

A lo largo de estos años se reglamentaron diversas formas de pagos para subsanar los problemas de este tipo en las empresas cubanas. Cada empresa según su particularidad y problema específico se encarga de aplicar su propio sistema de pago cumpliendo con la reglamentación correspondiente; los sistemas deben ser sencillos, medibles, rigurosos, estables, flexibles y estimulantes.

El diseño de Sistemas de Pago en las Granja deben partir de la realización de un diagnóstico donde se detecten los principales problemas que confronta la Granja y que pueden ser subsanados con la introducción de nuevos Sistemas de Pago, o de cambios organizativos y de gestión que precisen del apoyo de un Sistema de Estimulación Salarial.

Por ello, puede ser de gran utilidad conformar sistemas de indicadores que nos sirvan en el análisis y proyección, entre los cuales se encuentran los datos y análisis económicos y los referentes a la productividad, portadores energéticos y materias primas utilizados, utilización de las capacidades, aprovechamiento de la jornada laboral, calidad de la producción y otros que permitan un punto de referencia para resolver los problemas existentes, proyectar los resultados que se quieran obtener y constatar, posteriormente, los que se vayan obteniendo.

Analizando todo lo antes expuesto se realiza esta investigación en la zona de Cultivos Varios de la Granja Agroindustrial Guillermo Moncada, siendo su objeto fundamental la producción de alimento para satisfacer las venta a los trabajadores, el comedor y acopio.

Situación Problemática:

El sistema de pago actual de la zona de cultivos varios esta limitado en un 50% para el pago de estimulación por los resultados económicos productivos que se alcancé al final del ciclo de

cada cultivo, lo que limita el salario por resultado de los trabajadores. No se realiza un análisis más profundo que permita establecer un porciento de aporte justo para la entidad y para los trabajadores.

Problema Científico:

No existe un sistema de pago, lo suficientemente justo, que vincule el salario con los resultados obtenidos en el trabajo, en la zona de cultivos varios de la Granja Agroindustrial Guillermo Moncada.

Hipótesis:

El diseño de un sistema de pago en la zona de cultivos varios vinculados al resultado final, podría influir en el incremento de los resultados individuales de los trabajadores, así como en los resultados económicos de la entidad.

Objeto de Estudio:

Subsistema de Organización de trabajo y Administración de Salarios.

Campo de Acción:

Diseño de un sistema de Pago.

Objetivo General:

Diseñar un sistema de pago en la zona de cultivos varios vinculado al resultado final obtenido en la producción, que permita incrementar los resultados individuales de los trabajadores y elevar los resultados económicos de la entidad.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar un marco teórico que permita conocer esta temática.
2. Realizar un Diagnóstico de la situación actual en la zona de cultivos varios a través de algunos elementos relacionados con la organización del trabajo y del análisis del sistema de pago actual
3. Diseñar un sistema de pago para la zona de cultivos varios vinculado al resultado final obtenido.

Estructura de la tesis:

La tesis quedó estructurada en tres capítulos.

Capitulo1. Consideraciones teóricas sobre la Administración de Salarios y la organización del trabajo.

En este capitulo se revisa toda la literatura actualizada de la Gestión de los Recursos Humanos y principalmente de organización del trabajo y la administración de salarios, además de otras literaturas actualizadas en el tema.

Capítulo 2. Caracterización del objeto de estudio y análisis de la situación actual del sistema de pago en la zona de cultivos varios.

En este capítulo se diagnostica la situación actual a través del análisis del sistema de pago y la organización del trabajo. Para la realización del estudio se pone en práctica el trabajo en grupo de experto, método de Delphi, se aplica una encuesta para determinar el nivel de motivación de los trabajadores, la técnica de observación continua colectiva, Diagrama ishikawa o causa y efecto, además de realizar observaciones, entrevistas, revisión de documentos, que nos permitirán lograr nuestro objetivo.

Al final del capítulo se proponen una serie de medidas organizativas que podrían dar solución a los problemas detectados en el diagnóstico realizado.

Capítulo 3. Diseño de un sistema de pago en la zona de cultivos varios.

Se presenta el diseño de un sistema de pago por resultado para los trabajadores basado en el coeficiente de participación laboral, realizando una simulación a partir del comportamiento de un periodo anterior.

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS.

La Gestión de los Recursos Humanos es uno de los Sistemas de Gestión más importantes en cualquier empresa actual a nivel internacional, para poder encontrarse a la altura competitiva que exige el mercado de hoy, es por ello que un variado número de estudiosos se han dedicado al estudio de esta actividad.

En este capitulo se revisa toda la literatura actualizada de la Gestión de los Recursos Humanos y principalmente de organización del trabajo y la administración de salarios, además de otras literaturas actualizadas en el tema, legislaciones vigentes sobre salario, entre otras, enfatizándose en los subsistemas relacionados con el objeto de estudio de esta investigación.

1.1. La Gestión de Recursos Humanos.

Es necesario apuntar que la GRH es nueva, apenas catorce años tienen los Congresos Mundiales realizados (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sidney, 1990; Madrid, 1992) donde se han ido perfilando el objeto y objetivos de actuales de la GRH.

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

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

La responsabilidad y ejecución de la G.R.H es de todos, pero principalmente de la Alta

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

La utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva caracterizan el panorama económico internacional actual. Esto 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, según Batista Jiménez la actividad que se realiza en la Empresa para:

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

2. 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.
3. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordóñez 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 un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
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 aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
7. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.
8. El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
9. Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible para la estrategia de GRH junto a la preservación ecológica.

En la actualidad muchas personas consideran o comparten que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones dado que la conducta de las personas constituye, independientemente de la finalidad señalarse que aun así, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las entidades.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

1. Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
2. Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
3. 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.

1.1.1 Principales Modelos de GRH.

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

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

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

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

Se hace necesario señalar que este modelo es superior desde punto de vista funcional a los demás ya que considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, en el peso que le confiere a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. Por otra parte muestra los cuatro resultados tangibles (las 4 C´s) que son obtenidas de la correcta aplicación de las políticas de recursos humanos y aún más sus consecuencias a largo plazo. Un análisis

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

1.1.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos.

Esta claro que para alcanzar las metas la organización tiene que trazarse objetivos que le permita alcanzarlas. Para lograr esto el gerente y el departamento de recursos humanos tienen que trazarse objetivos claros y cuantificables. Algunas tienen por escrito sus propósitos y otras los manejan como parte de su cultura. En ambos casos son válidos, pues guían la función de la administración de los recursos humanos.

Existen cuatro objetivos en que la misma debe apoyarse:

Objetivos Personales:

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

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.

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, los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa.

Donde se realizan estudios para 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 presente, Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

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

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 tensiónales, 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.

1.1.3 Gestión de recursos humanos: Desarrollo actual y futuro en Cuba.

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 apoyó 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 Investigador del Instituto Cubano de Estudios e Investigaciones de 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.

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.

Por ello es necesario adoptar un sistema de compensación laboral integrada 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 interacción con el entorno. 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

Es imprescindible explicar 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.

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.

A partir de este análisis se recomendaron un grupo de acciones a priorizar por las Empresas, como son:

1. Planificar las necesidades de personal.
2. Mejorar las condiciones de trabajo.
3. Realizar estudios de organización que permitan perfeccionar las estructuras y un buen uso de las facultades.
4. Diseñar nuevos puestos y elaborar contenidos de perfil amplio.
5. Implementar métodos de trabajo más eficientes.
6. Elaborar sistemas de pago de fácil comprensión y establecer las vías para el reconocimiento de los trabajadores
7. Elaborar normas de rendimiento, tiempo y servicio para el cálculo de plantillas y establecimiento de sistemas de pago.
8. Establecer las vías de captación y selección de personal.
9. Fijar los indicadores para evaluar el desempeño
10. Elaborar planes de capacitación.
11. Elaborar el convenio colectivo.
12. Establecer sistemas de información.
13. Establecer acciones de auditorias o “Control interno”.

Todas estas acciones, sin embargo, pueden desarrollarse sin que se logre el proceso de integración entre ellas y con la estrategia de la entidad, es decir, la actividad puede continuar desarrollándose por funciones tradicionales, en las cuales los directivos no ven los RH como algo estratégico ni desde el punto de vista estructural, ni funcional. Para modificar esta forma de ejecutar la actividad, es necesario superar la concepción de los sistemas como simple

sumatoria de las partes, que siguen fragmentadas, incumpliendo la primera ley del pensamiento sistémico de la ínter conectividad, y dando por buena cualquier relación entre ellos. Es esencial analizarlo y tratarlo en la práctica en toda su complejidad.

1.2 Organización del trabajo.

1.2.1 Conceptos y Objetivos.

La Organización del Trabajo:

Es la ciencia que se ocupa del estudio sistemático del proceso de producción o servicio, especialmente desde el ángulo de la participación del hombre en el mismo.

La Organización del Trabajo está encaminada a lograr la máxima efectividad del trabajo del hombre, y comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio, es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres en su enlace mutuo y constante con los medios de producción.

La organización y normación del trabajo constituyen el elemento sobre el cual se sustenta todo el sistema de dirección de los Recursos Humanos teniendo como objetivos fundamentales:

El ahorro del tiempo de trabajo, El enriquecimiento del contenido de trabajo y Ayudar a la creación y desarrollo de valores éticos morales en el trabajo.

La actividad de Normación del Trabajo va dirigida a determinar el gasto de trabajo vivo para la elaboración de una unidad o conjunto de unidades productivas o de servicios de los que conforman el sistema empresarial, de modo que se pueda determinar a priori su tiempo real de ejecución a los efectos de:

1 Realizar la programación del trabajo.

2 Evaluar el desempeño individual y colectivo.

3 Medir el gasto de trabajo vivo individual y colectivo.

4 Determinar las reservas de productividad.

1.2.2 Elementos de la Organización del Trabajo.

Los elementos que componen el estudio de la organización del trabajo, que permiten conocer correctamente la capacidad de cada eslabón del proceso de producción o servicios y la cantidad de fuerza de trabajo necesaria para lograr los niveles de actividad deseados de la forma más eficiente, logrando una equidad con el salario, son los siguientes:

1 La división y cooperación del trabajo.

2 Los métodos y procedimientos de trabajo.

3 La organización y servicio de los puestos de trabajo.

4 Las condiciones de trabajo

5 La disciplina laboral.

6 La normación del trabajo.

7 La organización de los salarios.

1.2.3 La división del trabajo. La especialización.

En la actualidad se utiliza el término "división del trabajo" en lugar de "división de la mano de obra", debido a que si en sus inicios estas ideas sólo se aplicaron a obreros directos a la producción, posteriormente se generalizó a tareas desde la producción hasta la administración.

Karl Marx, al referirse a este tema, destaca además la importancia del trabajo en colectivo y como este refuerza el logro de los objetivos.

Para esto compara el caso de una brigada de diez hombres durante un día de trabajo de diez horas y el de un obrero trabajando sólo durante diez días con el mismo régimen de trabajo, ambos casos utiliza el mismo método de trabajo y se dedican a la elaboración del mismo producto. Marx comprobó que a pesar de tener el mismo fondo de tiempo (100 horas), la productividad de la brigada era significativamente superior a la del obrero.

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo?

La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen una tarea compleja, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo.

Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Además, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierta tarea.

La especialización

La verdadera división del trabajo aparece cuando los individuos se especializan en tareas distintas que, en conjunto, componen el trabajo general del grupo.

El principio de la especialización puede exponerse del modo siguiente: el trabajo de cada individuo en el grupo debe limitarse, a la realización de una tarea única.

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

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

Tipos de especializaciones:

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

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

También existen productos y servicios especializados.

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

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

Ventajas de la especialización.

- Aumento de destreza y, por ende, de la velocidad y de la precisión en la ejecución.
- Ahorro del tiempo que requerían los cambios de tareas y de instrumentos o el movimiento del trabajador de un lugar a otro.
- Perfeccionamiento del trabajo, por ideas del propio trabajador que concentra toda su atención en el mismo.
- Reducción del tiempo de aprendizaje y entrenamiento.

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

Otras desventajas:

- La inflexibilidad en la utilización de la fuerza de trabajo, al dificultar cambiarles la tareas asignada; una dependencia excesiva entre cada trabajador y el conjunto de tareas, que se crítica en momentos de deficiencias, ya que cada uno sólo conoce su operación.
- La dificultad para mantener el interés del trabajador en su tareas, por la monotonía de la misma y la desvinculación del esfuerzo del individuo del objetivo del grupo, por la pequeñez de su contribución, lo que generalmente anula la satisfacción por su trabajo.

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

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

1. Un artesano que realiza una producción con sus propios instrumentos.
2. Producción por un grupo de personas, en una pequeña fábrica.
3. Una industria de tamaño pequeño o grande.
4. Una organización que comprende varias plantas industriales en un mismo país.
5. Una organización que incluye numerosas plantas industriales y otras actividades en diversos países.

1.2.4 Disciplinas con las cuales se relaciona la Organización del Trabajo.

La Organización del Trabajo se relaciona también con otras disciplinas que abordan el trabajo del hombre desde otros ángulos, entre las que se destacan las que tienen que ver con el establecimiento de la remuneración y estimulación por el trabajo; con el perfeccionamiento de las condiciones laborales y la seguridad y salud en el trabajo, con la capacitación de la fuerza de trabajo, la Organización de la Producción, el Control y Aseguramiento de la Calidad, etc., así como con la Tecnología existente y la estrategia de su desarrollo.

1.2.5 Estrategia a seguir en el estudio y perfeccionamiento de la Organización del Trabajo

Resulta conveniente desarrollar una estrategia de trabajo que se base en el establecimiento de determinadas prioridades a fin de dar respuesta a las principales dificultades detectadas, tomando en consideración para esto la solución de aquellos problemas que ofrezcan la posibilidad de obtener mayor eficiencia.

Dichas soluciones serán materializadas a través de la implantación de medidas técnico – organizativas derivadas tanto de análisis simples, como de estudios que presenten determinado rigor técnico, no olvidando en este punto el carácter integral que encierra la Organización del Trabajo, ya que por ejemplo, toda medida que se adopte al modificar las condiciones técnico – organizativas en que se realiza el trabajo, dará lugar obligatoriamente a la elaboración de nuevas normas que reflejen los resultados obtenidos.

Las Empresas en el empeño de perfeccionar continuamente la Organización del Trabajo deberán seguir un procedimiento que les permita evaluar sistemáticamente la utilización de la fuerza de trabajo, detectar los problemas que le impiden ser más eficiente y adoptar las medidas necesarias para lograrlo.

Un estudio de Organización del trabajo consta de tres etapas generales que serán aplicadas detalladamente en los capítulos siguientes, las cuales son:

• Diagnóstico, para la detección de los problemas existentes en la Organización del Trabajo.

• Realización de los estudios, encaminados a buscar alternativas de solución a los problemas detectados.

• Implantación y Control de las medidas acordadas.

En el proceso de implantación de las medidas debe verificarse que las mismas se introduzcan exactamente como fueron concebidas, pues sólo así podrán alcanzarse los objetivos deseados

Una vez implantado el cambio, es importante mantenerlo en uso tal como estaba especificado y no permitir que los operarios vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo con causa justificada.

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 y a las posibilidades de la empresa.

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

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

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

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. 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.

1.3.1. Objetivos de la administración de salarios.

- Es indispensable lograr el establecimiento y mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, para que la administración de salarios logre 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. 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 que daría 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.

1.3.3. Actividades relacionadas con la administración de salarios.

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

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

1.4. El análisis y Descripción de Puestos.

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

Objetivos:

Los objetivos del análisis y la descripción 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 meritos.
- 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 prerrequisito conocerlo en profundidad lo cual implica hacer un análisis y descripción de puestos.

1.4.1 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, necesitamos 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.

1.5. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.

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

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

Salario mínimo.

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

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

En la actualidad, muchos países tienen leyes de salarios mínimos, pero son más los que tienen salarios mínimos en función de las distintas profesiones. El principal argumento contra los salarios mínimos es que se pueden volver en contra de aquellos a los que pretenden proteger, al reducir el número de puestos de trabajo para personas con poca calificación. En economía, salario es el precio pagado por el trabajo. En Cuba la resolución 11/ 2005 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social regula el salarió mínimo de $225.00 a pagar a los trabajadores en todas las empresas del país

Clasificación de los salarios.

1. Por el medio empleado por su pago

2. Por su capacidad adquisitiva

3. Por su capacidad satisfactoria

4. Por sus límites

5. Por su forma de pago

Por el 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)

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.

Por su capacidad satisfactoria

a) Individual: Satisfacción de necesidades personales.

b) Familiar: Sustentación de la familia del trabajador.

Por sus límites:

A. *Salario Mínimo*: Es aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en:

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

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.

B. *Salario Máximo*: Es el salario más alto que permite a las empresas a una producción costeable.

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.

Elementos que integran el salario

- **Salario escala:** Es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo, según el grupo de la escala salarial vigente.
- **Pagos adicionales**: Son pagos por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el Gobierno por conceptos de antigüedad, interés económico y social, pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, otros pagos adicionales por factores extra-calificatorio y otros que se decidan por el Gobierno.
- **Pagos por resultados:** Son los pagos que se realizan, teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de sus modalidades.

1.5.1 Doble función de los salarios.

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

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

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

El salario para las personas.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento simbólico intercambiable – el dinero- el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. El trabajo es considerado un medio para

alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con este, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

El salario para las organizaciones.

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación en dinero en un factor de producción – el trabajo- como un intento por conseguir un retorno mayor. La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuando más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

El compuesto salarial.

Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos, se denomina compuesto salarial. El compuesto salarial cobija los siguientes factores: tipología de los cargos de la organización, política salarial de la organización, capacidad financiera y desempeño general de la empresa, situación del mercado de trabajo, coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida), sindicatos y negociaciones colectivas, legislación laboral.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios estos factores actúan independientemente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salario.

1.6. 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 si 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. En lo referente a la denominada "Motivación concreta" o satisfacción laboral es importante destacar que a partir de las variables o dimensiones esenciales (López 1994, Álvarez 1997) se expresan las necesidades y motivos más generales clasificados en los 5 subsistemas vinculados a:

1. La naturaleza y contenido de trabajo.
2. El trabajo en grupo y sus directivos
3. Las condiciones de trabajo
4. El esfuerzo y los resultados individuales.
5. Las condiciones de bienestar

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.

Tipos de planes de incentivos.

1- Según cobertura:

***Individuales*.**

Identifican y bonifican los aportes o desempeño de cada empleado.

Recomendaciones:

- Debido a su efecto en los costos, deben ser estudiados a detalle antes de implantarlos y enfatizar en las normas de producción.
- Identificar la medición de los criterios para su otorgamiento, lo cual da mayores garantías de éxito.
- Si se garantiza un mínimo para evitar afectar al trabajador por causas ajenas a él (paro en producción por ejemplo...), hay que saberlo medir evitando que sea muy alto, para evitar que el trabajador pierda interés en una mayor productividad.
- Cuando el mínimo es muy bajo, el rendimiento puede ser positivo si la producción es deficiente. Cuando la producción es alta puede haber efecto negativo en lo financiero ya que habrá mayores incentivos.
- Los incentivos afectan a la administración por los registros o medidas que se necesitan utilizar.
- Si se hace referencia exclusivamente a la cantidad producida, existirá la tendencia a disminuir la calidad.
- Si se tienen procesos productivos con operaciones sucesivas, se debe considerar la fluidez ya que pueden existir niveles de destreza diferentes entre los trabajadores. Si se opta por incentivos en grupo, las habilidades de quienes intervienen en el proceso deben tener márgenes equivalentes de productividad.
- Los trabajadores se preocuparán más por tener disponibles todos los elementos materiales necesarios para su trabajo, por lo tanto debe evitarse interrumpir la producción.

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.

Incentivos para empleados de producción.

***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:

Ventajas

- Sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- Son equitativos.
- Las recompensas están vinculadas con el desempeño.

Desventajas:

- Se pueden obtener salarios excesivos y cambiar los criterios de producción.
- Se dedican a producir (cantidad) sin importarles cumplir con las normas de calidad.
- No se da buen mantenimiento a los equipos ·
- Se limitan a realizar solamente su tarea. Plan de Producción por hora ·

- Se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción.
- El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada. ·

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 in equitativo.

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.

1.7. Leyes y Principios de la estimulación al trabajo.

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, Moscu1985) 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 (Hdez 1986) (Garciga 1986) (Muguercia198?) (Borrego1989) 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. En la bibliografía revisada existen de manera aislada principios que enfocan la estimulación, sobre todo desde el ángulo de la incentivación material y el reconocimiento, tal es el caso de actores como González (1984) que enuncia 12 principios de organización de los salarios, Orlov (1981) (1982) que enuncia 5 y 7, Oleinik (1977) que plantea 4, todos ellos muy dirigidos esencialmente a organizar el salario en el socialismo específicamente.

Otros autores como Maynard (1970) Bethel (1972), Niebel (1992), Pereda (1996), Lundgren y Norsteedt (1989) y también enfocan de una manera interesante esta problemática emitiendo reglas y principios. Resultan interesantes además los trabajos de Moss Kanter (1986), las reglas Hamner (1979) y los planteamientos de Koonts, por ser mas dirigidos del reconocimiento social la modificación de conductas y el influir sobre los hombres precisamente desde el punto de vista de incentivos económicos.

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.

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

Los problemas fundamentales y recurrentes de los sistemas de estimulación.

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 unas presunciones X más que otras 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.

1.8. Las formas y sistemas de pago en Cuba

Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial cubano para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados.

Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas tomadas de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia. Las formas de pago son: Por los resultados y a Tiempo.

La forma de pago por el trabajo a **tiempo**, es aquella en la que el trabajador recibe su salario en dependencia de la magnitud del tiempo laborado y la tarifa correspondiente a la escala, incrementada en los casos que proceda.

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

Esta forma de pago constituye la manera única de retribución del trabajo en las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Sólo en situaciones excepcionales de sequía, ciclones, desastres naturales y otros acontecimientos**,** se puede utilizar en estas entidades la forma de pago a tiempo, la que es siempre aprobada por el Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial.

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

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

a) a destajo;

b) por indicadores directos a la producción y los servicios;

c) por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.

d) por indicadores generales y de eficiencia.

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

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

Los sistemas de pago colectivos.

Los sistemas de pago colectivo, es la forma de distribución del salario de estímulo entre cada uno de los trabajadores participantes, este se realiza de dos formas: mediante el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) o mediante el Coeficiente de Participación Laboral (CPL).

El procedimiento de distribución mediante el CDS, es el más utilizado y se caracteriza porque el salario estímulo se distribuye entre los trabajadores participantes proporcionalmente al tiempo trabajado y a la calificación de cada uno de ellos.

Las limitaciones del Coeficiente de Distribución Salarial, ha dado origen a que crecientemente se utilice Coeficiente de Participación Laboral.

El CPL tiene la ventaja que expresa un criterio sobre cuál 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.

La aplicación exitosa de cualquier sistema de pago colectivo debe estar siempre precedida de una serie de premisas que de no cumplirse o cumplirse parcialmente y en otros muchos casos

solo formalmente, limitan e incluso hacen peligrar la obtención de los resultados esperados en el aspecto funcional, organizativo, económico y también político.

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

Constituyen premisas imprescindibles para su aplicación efectiva las siguientes:

1. Cumplimiento estricto de los principios definidos para su aplicación.
2. Correcta determinación de la complejidad de los trabajos a realizar.
3. Garantía de los suministros, que aseguren la estabilidad de la producción o el servicio.
4. Control efectivo del tiempo de trabajo y de la producción realizada o los servicios prestados.
5. Planificación efectiva de la producción y de los gastos de trabajo u otros indicadores que tipifiquen la actividad.
6. Sistema adecuado de control económico y de evaluación de los resultados.
7. Sistema de control de la calidad de la producción realizada o los servicios prestados.
8. Plantillas ajustadas a las necesidades de la producción o servicios.

Los sistemas deben ser:

Sencillos: Para permitir la compresión y aceptación por los trabajadores.

Medibles: Es imprescindible para pagar a los trabajadores de acuerdo con su rendimiento y eficiencia y para cuantificar los resultados y garantizar su control.

Estables: Para garantizar la confianza de los trabajadores en su permanencia y facilitar su comprensión. Esto no contradice la necesidad de modificarlos de acuerdo a las necesidades pero hacerlo solo si es imprescindible.

Flexibles: Para posibilitar su adecuación a los cambios que se produzcan en la organización de la producción y del trabajo, la introducción de nuevas materias primas, las modificaciones de los surtidos y otros factores.

Estimulantes: Para que exista la posibilidad y el interés por parte de los trabajadores de aumentar la eficiencia y eficacia.

Los sistemas de pago que se diseñen deben garantizar el cumplimiento de los parámetros de calidad y de los índices de consumo material y energético establecidos, así como los plazos de entrega.

En su elaboración debe garantizarse una participación activa de los trabajadores y su representación sindical en todas sus fases. La transparencia de todo el proceso es fundamental para el más amplio apoyo de todos los factores.

Al aplicar un Sistema de estimulación se debe tener en cuenta:

Las condiciones técnico-organizativas, los equipos, las materias primas, etc. de que se disponen. Será necesario, por tanto, vigilar cuando dichos elementos sean objeto de cambios, pues habrá que adaptar los sistemas de pago a las nuevas condiciones.

Que estén relacionados con la medida normal del trabajo realizado, es decir, han de corresponderse de una manera directa para compensar los resultados alcanzados. Si se comete el error de fijar factores o medidas excesivamente tensas, que sean difíciles de cumplir, lejos de conseguir una elevación de la productividad y eficiencia, se llegaría a una disminución de estas, pues los trabajadores no recibirían una recompensa justa por los resultados generados.

Al aplicar estos sistemas de estimulación es imprescindible:

la definición clara de los indicadores a controlar en cada período los funcionarios que deben certificarlos y la evaluación y el control periódico de estos sistemas, de forma tal de que al detectar las deficiencias o desviaciones se actué con celeridad, a los efectos de rediseñar el sistema de pago y adecuarlo a las nuevas condiciones.

1.9 Conclusiones parciales del Capítulo.

1. Se reconoce cada vez más la necesidad de aprovechar al máximo el capital humano en las organizaciones ya que en muchos casos las ventajas competitivas surgen de ahí y no de las máquinas o edificios, hace pocos se ha comenzado a verse con claridad la relación entre estos temas y los esfuerzos de transformación empresarial para mejorar la competitividad de las empresas.
2. Para que un plan de incentivos tenga éxito deberá ser justo para la empresa y para el trabajador. Para que tenga éxito debe haber convencido completamente a los trabajadores, al sindicato y a la propia dirección de la

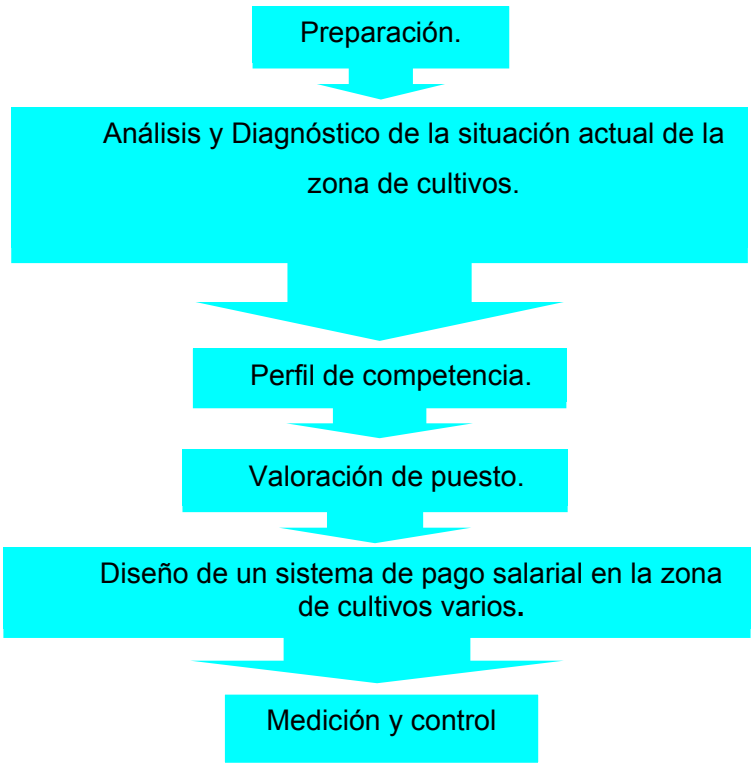
CAPITULO II: Caracterización del objeto de estudio y análisis de la situación actual del sistema de pago en la zona de cultivos varios.

2.1 CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE PAGO EN LA ZONA DE CULTIVOS VARIOS.

Para realizar un análisis de la situación actual del sistema de pago en la zona de cultivos varios pertenecientes a la Granja Agroindustrial Guillermo Moncada, se tuvo en cuenta la integración metodológica de las diferentes técnicas relacionadas con el diseño de los sistemas de recompensas aplicadas anteriormente.

El siguiente diagrama nos muestra las Etapas del proceso de diseño.

Fuente: Elaboración propia



En este capitulo se realiza una caracterización de la Granja Agroindustrial Guillermo Moncada y de la zona de cultivos varios, Además se realiza un análisis de la fuerza de trabajo que posee en la actualidad, se hace una revisión crítica del sistema de salarios implantado en la zona de

cultivos varios, se creo de grupo de trabajo con expertos en el tema, los que se encargaron de determinar y darle cumplimiento a las etapas del proceso de diseño. Además, se acordó aplicar los Métodos y técnicas necesarias para la recopilación de información, las que incluyen revisión de documentos, Diagrama ishikawa o causa – efecto, encuesta, entrevistas y la técnica de observación continua colectiva donde nos permitirá determinar el aprovechamiento de la jornada laboral, así como la utilización del programas estadísticos SPSS 15 nos permitirá procesar los resultados de la situación actual.

Este capitulo finaliza con un plan de medidas para eliminar las deficiencias encontradas.

2.1.1. Preparación y Compromiso de la dirección.

El apoyo de la dirección de una Empresa es de gran importancia para que se lleve a cabo el proyecto. En primer lugar es conveniente lograr que a todos los niveles se conozca del trabajo que se realizará y sus objetivos a fin de que las personas tengan bien claras las expectativas e interpreten el papel que les toca desempeñar para alcanzarlas.

Por lo que se realizaron reuniones con la Dirección de la Granja Agroindustrial Guillermo Moncada logrando el apoyo del Director, el cual se mostró interesado en el estudio debido a la necesidad que tiene el centro de llevar a cabo un trabajo de este tipo, donde le permite detectar los problemas existente y tomar medidas para eliminarlas.

Creación de Equipos.

Como resultado de las reuniones que se realizaron con la dirección se creo un equipo de trabajo con especialistas que serán los encargados de llevar a cabo cada una de las etapas, donde se sugirió que el equipo estuviese integrado por especialistas con experiencia en la actividad. Donde se adoptaron los siguientes acuerdos:

• Comunicar a todos los niveles la realización del estudio y sus objetivos.

• Apoyarse en los trabajadores con más experiencia en el área.

Grupo de expertos, Método Delphi.

Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos de cuales serían las causas que afectan la calidad. El Método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (Se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga.

Para seleccionar el grupo de expertos que apoyarían el estudio se consideró un nivel de confianza (α) del 90%, una probabilidad de error (p) de 0,01 y una precisión (i) de 6, determinando la necesidad de seleccionar 7 expertos.

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

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≤12**).

El Grupo de Trabajo quedó compuesto por:

- Especialista principal (EP) C en Recursos Humanos.
- Director de producción.
- Técnico A. Agronomía.
- Técnico A en Recursos Humanos.
- Jefe de zona cultivos varios.
- El Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos.
- Especialista C Gestión Económica (EP).

2.1.2. Caracterización de la Granja Agroindustrial Guillermo Moncada y de la zona de cultivos varios.

La Granja Agroindustrial Guillermo Moncada se encuentra ubicada en el municipio de Abreus.

La Granja se encuentra ubicada en la calle Verano No. 016 en el Consejo Popular Constancia, del municipio Abreus, limitando por el Norte con la Empresa Pecuaria de Aguada, por la parte Sur con la Granja Integral del MININT de Simpatía, por el Este con la afluencia del río Damují y por el Oeste con la Granja Pecuaria Yaguaramas.

La Granja cuenta con una superficie total de 1800.8 há. Dedicada a:

- Producciones agropecuarias 139.0 há.
- Producciones de agricultura urbana 11.0 há.
- Producciones pecuarias 1335.8 há.
- Siembra de forestales 161.65 há.
- Producciones frutales 14.21 há.

Objeto social de la granja

Esta Granja desde su constitución funciona con autonomía, con personalidad jurídica y patrimonio propio a partir de las aprobaciones emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación.

Esta Granja se crea, por la Resolución No. 222/2006, dictada en fecha 30 de Junio de 2006 por el Ministerio del Azúcar, se crea la Empresa Agropecuaria “Primero de Mayo”, integrada al Grupo Empresarial Agroindustrial Cienfuegos, subordinada al Ministerio del Azúcar, creándose dicha entidad a partir de las Granjas Agroindustriales “Primero de Mayo y la Granja Agroindustrial “Guillermo Moncada” y con los demás activos fijos circulantes diferidos a largo plazo y otros que integran su patrimonio y definiéndose además en dicha Resolución su Objeto Empresarial que resultó anteriormente modificado por la Resolución No. 389/2006 del Ministerio de Economía y Planificación, donde sus objetivos son:

1. Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, vegetales, hortaliza, vianda, grano, frutales y madera.
2. Producir y comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas, producciones derivadas de procesos de industrialización de las producciones agropecuaria.

3. Producir y comercializar de forma mayorista y en moneda nacional leche vacuna y animales de ganado mayor y de búfalo en ambos moneda según las regulaciones establecidas por los ministerios de la agricultura e industria alimentaria.

4. Producir y comercializar de forma mayorista, semilla varias derivados de los subproductos de cosecha agrícola a cantidades en moneda nacional.

5. Producir y comercializar, de forma mayorista y menorista, en moneda nacional, medicinas verdes de acuerdo con la regulación establecida por el ministerio de Salud Publica y en coordinación con la entidad de Salud Publica del territorio.

6. Bridar servicio de abasto de agua para riego, en moneda nacional.

7. Prestar servicios de reparación, y mantenimiento constructivo a entidades y a sus trabajadores; Reparación, mantenimiento y montaje industrial; de reparación y mantenimiento a los medios y equipos de mecanización agrícola, automotor y sistemas de riego y drenaje, así como de riego de agua, maquinado, instrumentación, enrollado de motores eléctricos; carpintería y Pailería; de transportación de cargas por vía automotor ; de montaje de máquinas de riego; de preparación de suelos; Alquiler de equipos especializados de construcción y equipos automotores y ofrecer servicios de comunicaciones a las entidades agropecuarias Ministerio del Azúcar y a la población; asesoría, en asuntos agrícolas servicios económicos – contables y financieros; Servicios generales a comunidades y bateyes; de transportación, alimentación y personales a sus trabajadores; de alquiler de locales a los trabajadores y servicios gastronómicos asociados a éstos y de alojamiento no turístico, todos en moneda nacional.

Misión

"Garantizar el crecimiento sostenido de las producciones agroindustrial de alimentos, disminuyendo los costos de producción, desarrollando la capacitación técnico y profesional del capital humano, introduciendo tecnologías de puntas así como establecer una correcta estrategia de comercialización tanto en moneda nacional que nos permita mejorar el nivel de vida y satisfacción de nuestros trabajadores y pueblo en general."

Visión

- Contar con una granja agroindustrial diversificada, competitiva y ecológicamente sostenible con un elevado nivel de utilidades.

- ❖ Contar con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para enfrentar los nuevos retos.
- ❖ Aprovechar la capacidad instalada, asimilar tecnologías de puntas, con respuesta a nuevos productos ecológicamente aceptables y de alto valor agregado.
- ❖ Lograr un adecuado autofinanciamiento a partir de la acción empresarial.
- ❖ Implantar los sistemas de calidad y gestión medio ambiental al menos en el 30% de nuestras entidades (Normas ISO 9000 e ISO 14001).
- ❖ Utilizar los residuales para que constituyan un aporte económico importante por la sustitución de fertilizantes químicos, el mejoramiento de los suelos, lográndose una disminución de las cargas contaminantes al medio ambiente.
- ❖ Lograr niveles sostenidos de producción y con calidad sobre la base de la eficiencia económica y energética.
- ❖ Reforestar para lograr la recuperación de los suelos erosionados para el uso agrícola.

La Entidad proyectó los siguientes objetivos estratégicos para el 2010:

1. Preservar y elevar la Moral Revolucionaria de los Cuadros y Trabajadores de la organización y alimentar su participación activa en la Batalla de Ideas que libra nuestro pueblo.
2. Cumplir con el presupuesto asignado para el período del año en cada uno de sus aspectos, e intensificar las medidas de chequeo y cumplimiento del presupuesto operativo
3. Continuar perfeccionando la Política de Comercialización y el posicionamiento del producto Agroindustrial con su reputación a escala Territorial.
4. Continuar consolidando y perfeccionando el Sistema de Gestión de Calidad abriendo paso a las nuevas oportunidades de mejora de la calidad de los servicios en función de la dinámica de necesidades y expectativas de nuestros clientes y su percepción con relación al producto.
5. Perfeccionar y desarrollar el Programa de Fidelización de los clientes tanto Internos como Externos.
6. Lograr la eficacia y creatividad en la práctica de la Gestión de RRHH, en cuanto a la preparación y superación de todos los miembros del equipo, el trabajo con los cuadros y las reservas.

7. Garantizar la implementación de un programa de mantenimiento y de continuidad de las inversiones que posibilite la mejora continua de la Granja.
8. Concebir y perfeccionar el Sistema de Gestión de Ciencia y Tecnología y Medio Ambiente en función de las necesidades propias de la instalación.
9. Continuar fortaleciendo el trabajo de Control Interno y el estudio de causas y el trabajo preventivo a fin de combatir el delito, la corrupción e ilegalidades y otras que afecten la seguridad e integridad de los clientes.

Principales suministradores

- Empresa cultivo vario de Horquita.

Destino del cultivo

1. Empresa municipal de Acopio.

2. Comedores escolares, casa del trabajador azucarero.

3. Venta a los trabajador.

2.1.3. Caracterización de la fuerza de trabajo.

La Granja Agroindustrial "Guillermo Moncada" cuenta con un colectivo de 206 trabajadores, desglosada de la siguiente forma, Dirección y Oficina 12, Dirección de Comercialización, servicio y construcción 40, cultivos varios y pecuario 101, Zona de agricultura urbana 53, actualmente esta cubierta por 140 trabajadores.(Anexo#2)

La tabla # 1: muestra el desglose de la fuerza calificada según el nivel escolar:

Fuente: elaboración propia.

Nivel Escolar	**Cantidad**
Universitarios	3
Técnico medios	21
Preuniversitarios	13
Otros niveles	103
Total trabajadores	**140**

2.2. Análisis y diagnóstico de la situación actual en la zona de cultivos varios.

La zona de cultivos se encuentra ubicada en el Entronque del Municipio de Abreus esta integrada por tres fincas: la finca 1 con 49 Ha, finca 2 con 50 Ha y finca 3 con 40 Ha esta última netamente de arroz los niveles de producción de los últimos 3 años son de 11000q de vianda y 2500q de arroz.

La zona del entronque tiene una plantilla de 101 trabajadores: 6 pertenecen a la zona, 50 a cultivos varios y 45 a pecuario, donde en la actualidad hay un déficit de la fuerza de trabajo principalmente para realizar las labores agrícolas, siendo la edad promedio actual de los trabajadores de 40 años.

CANTIDAD DE TRABAJADORES Y CARGO

1-Jefe de zona.

1-Contador.

3-Operario agropecuario jefe de brigada.

1-Técnico recurso humano.

1-Encargado del almacén.

1-Mecánico de equipo automotor.

5-Sereno.

1-Cocinera de comida criolla.

25-Operario agropecuario.

5-Operario agropecuario especializado.

5-Operadores de equipo ligero.

Tabla #2: Muestra la relación de cultivos que produce esta zona.

Fuente: elaboración propia.

Cultivos varios
Viandas
Yuca
Boniato
Malanga
Plátano B
Hortalizas
Calabaza
Granos
Arroz
Fríjol
Maíz
Frutales
Piña
Mango
Otros Frutales

Dentro de las Actividades y labores que se realizan en la zona de cultivos varios se encuentran.

1. Preparación de tierra
2. Siembra
3. Atención al cultivo
4. Cosecha

Después de realizar un análisis profundo en la zona de cultivos varios el grupo de trabajo detecta un grupo de problemas, los cuales nos conlleva a aplicar herramientas de estudios para precisar los problemas que mayor incidencia tienen en la organización del trabajo.

Los cuales son.

1. Insuficiente preparación en técnicos y trabajadores para realizar las actividades de los cultivos.
2. Falta de motivación en el colectivo laboral.
3. Deficiente sistema de pago.
4. Poca fuerza de trabajo.
5. Baja productividad del trabajo.

6. Baja preparación para organizar la fuerza de trabajo.

7. Insuficiencia en la calidad de los medios de trabajo individual.

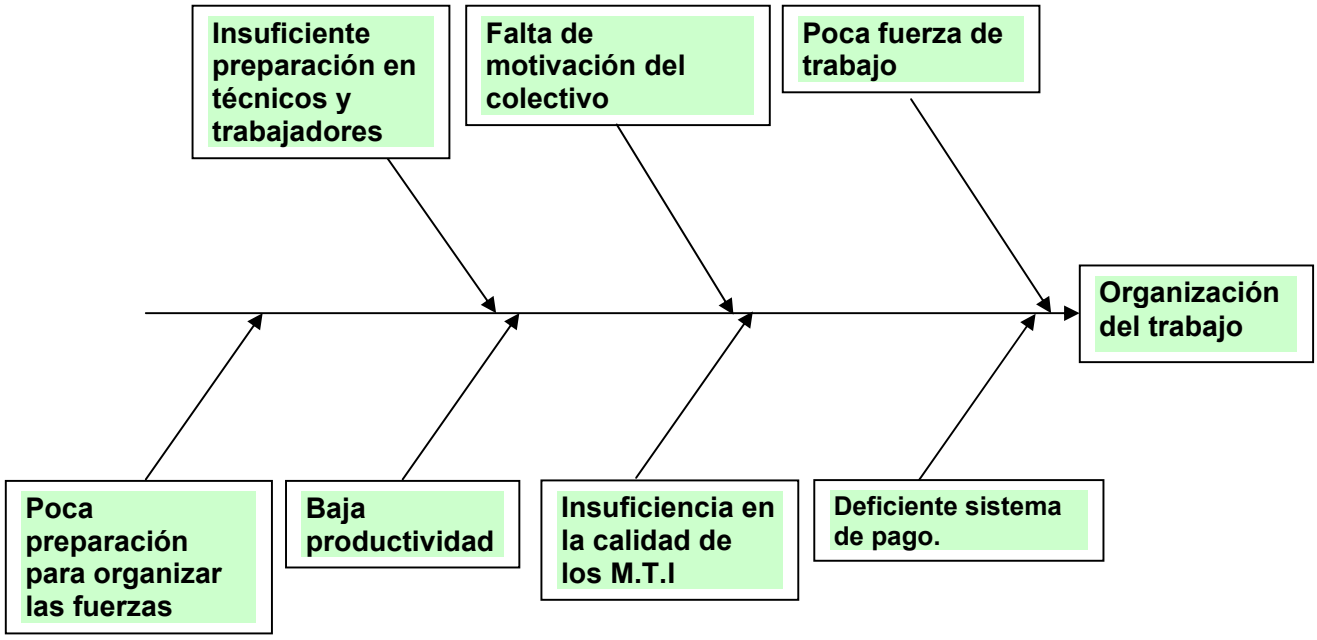
Herramienta utilizada.

- Diagrama ishikawa o causa – efecto.

Para la confección del diagrama Ishikawa se recurre a una especie de brainstorming. Donde se prefiere que de forma individual mediante una hoja, indiquen no más de 6-8 causas principales. Después de seleccionar todas las aportadas por el equipo de trabajo se reduce la lista eliminando las redundantes, en este caso específico quedan un total de 6 causas principales.

Diagrama: Ishikawa o causa – efecto.

Fuente: Elaboración propia



Una ves emitida las valoraciones, se condenaza en una tabla o matriz de juicios (ver tabla 3). Donde Rj significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos). Deduciendo de la Rj menor la causa más importante y la Rj Mayor la causa menos importante. Después se calcula la concordancia C según la formulación correspondiente y se alcanza C ≥

60 % para cada Rj se acepta un buen nivel de consenso. Como puede apreciarse con excepción de la causa 6 las restantes cumplen con C ≥ 60.

La expresión para el cálculo de C es como sigue.

C = (1 – Vn / Vt) * 100

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

VN; cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

VT; Cantidad total de expertos participantes.

Ej.: Poca fuerza de trabajo.

C = (1- 2 / 7) * 100

C = 72 %

Tabla # 3 Matriz de ponderaciones de causas

Fuente: Elaboración propia

Expertos / **Causas**	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	C (%)
Poca fuerza de trabajo	6	6	5	6	6	4	6	**39**	**72**
Baja Productividad	5	5	5	6	5	5	3	**37**	**72**
Falta de motivación	2	1	2	2	2	1	2	**12**	**72**
Deficiente sistema de pago	1	2	1	1	1	2	1	**9**	**72**
Insuficiencia en la calidad de los medios de trabajo individual	3	3	3	4	3	3	5	**24**	**72**
Poca preparación para organizar la fuerza de trabajo	4	4	4	3	4	6	4	**29**	**57**
Insuficiente preparación en técnicos y trabajadores.	7	7	6	5	7	7	7	46	**72**

En la tabla resulta deficiente sistema de pago como la causa más importante y la de menor importancia la insuficiente preparación en técnicos y trabajadores para realizar las actividades de los cultivos como la causa menos importante.

Una vez obtenido este análisis se decidió por el grupo de trabajo que se realizara una encuesta (Anexo#3) que permitiera medir el grado de motivación con el actual sistema de pago, las preguntas que se utilizaron en la encuesta, fueron obtenidas, de un trabajo de Diploma ya abalado con el titulo de "Procedimiento para el diseño de sistema de incentivo", autor; Eduardo Benítez Roque. La encuesta fue aplicada a los 24 trabajadores que laboran en la finca #1 y 2 de la zona de cultivos varios el cual representa el 100% de los trabajadores que actualmente laboran, esta fue procesada en el SPSS 15 .(Anexo 4)

A continuación se demuestra los siguientes resultados obtenidos:

1. La primera pregunta la mayoría plantean que consideran regular los objetivos de trabajos con un 41.6% y de bien un 28.8%.

2. En esta pregunta un 37.5% reflejan bien definidas sus metas de trabajo y un 12.5% la consideran regular.

3. La mayoría se sienten bien en su puesto de trabajo, manifestando un aceptable ambiente laboral con un 41%.

4. En cuanto a la correspondencia del salario percibido con el trabajo que realiza, demuestran una ligera insatisfacción la gran mayoría lo evalúa de regular a un 62%.

5. Las condiciones de trabajo, las que clasifican en regular con un 37.5%.

6. Encontramos una buena opinión en la correspondencia entre la labor que realiza y el nivel de calificación, evaluándola de buena con un 50%.

7. Tienen buenas posibilidades de plantear sus inquietudes y ser escuchados sobre la marcha del trabajo, considerándola de buena.

8. La organización en el trabajo la consideran de regular a un 54.16 %.

9. No están de acuerdo con su estimulación salarial, tienen una opinión de regular con un 33.34% y solo un 12.5% de excelente, dando a entender una desmotivación en el ámbito salarial.

10. Cuentan con una muy buena relación con su jefe demostrándolo con un 75 %.

11. Su jefe le pide opinión al respecto cuando se encuentran involucrado en algún cambio, por lo que evalúan de bien su proceder.

12. Evalúan de buena el estilo de dirección en logro de los objetivos con un 66% de los encuestados, un 20.84% de muy bien.

13. Clasifican la gran mayoría de muy bien sus necesidades profesionales con la labor que realizan.

14. Consideran de buena la ayuda de su jefe en el cumplimiento de las metas, la que evalúan de muy bien con un 62.5%.

15. En esta pregunta tenemos una gran variedad de opiniones, predominando el 75% considerando de bien su puesto de trabajo.

16. La gran mayoría de los trabajadores cuentan con opiniones desfavorables en cuanto a la motivación por la labor que realizan, destacando la de regular con un 70.84%.

17. Muchos de los encuestados consideran de regular el control del trabajo con un 58.34%.

18. Destacan de muy bueno el clima laboral, reflejando compañerismo entre ellos.

19. Su opinión acerca de los recursos para desarrollar los trabajos con calidad oscilan entre 79.17% regular y de bien un 12.5%.

20. las penalizaciones salariales, un 83% las consideran de regular para la mejora de la organización.

21. Tienen una opinión de regular acerca de la estimulación actual y su incidencia en los resultados de la Granja, reflejando un 41.64%.

22. La estimulación que percibe en correspondencia a los resultados de su trabajo es clasificada de regular lo que comparten el 62.5%.

Con los resultados obtenidos, se pueden comprobar que el sistema de incentivo actual no cumple con las expectativas de los trabajadores de la finca#1 y 2, los cuales se encuentran desmotivados con el mismo, trayendo consigo una decadencia en los resultados de la granja agroindustrial.

La encuesta fue validada, a través del coeficiente de fiabilidad Alfha de Crombrad = 0.8345 lo cual se muestra en el anexo # 5, el coeficiente se encuentra por encima del 0.80, por lo que el resultado de la encuesta es fiable.

2.2.1 Análisis y diagnostico del sistema de Pago Actual.

Las empresas deben lograr diseñar sistemas de pago en correspondencia a las características de las diferentes actividades que se realizan, de manera que los trabajadores identifiquen los resultados de su trabajo con los beneficios a percibir por la aplicación de los sistemas de pago.

Todo sistema de pago que se diseñe tiene que estar amparado por la Resolución No. 9/2008. Reglamento general sobres las Formas y Sistemas de Pago, que se alinea con los principios generales y de actuación, establecidos en el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros, de agosto del 2007, se apreció que la misma, con algunas pequeñas adiciones, define una política única en relación a las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país.

A continuación se describen las características del sistema de Pago Actual.

Sistema de Pago Colectivo o Centro de costo. Finca #1 y 2

OBJETIVO:

1. Cumplir los planes de siembra y producción a nivel de finca y zona.
2. Mejorar la calidad de las producciones.
3. Incrementar las producciones de viandas para la alimentación del pueblo y los trabajadores.
4. Elevar el ingreso medios de los trabajadores.
5. lograr el nivel de eficiencia y las utilidades planificadas.

ALCANCE:

El sistema es aplicable a los trabajadores que laboran en **Finca #1 y 2**, en correspondencia con la cuantía formada.

INDICADORES:

Indicador formador

- Ingreso -menos gasto

- El no cumplimiento del indicador, afecta 100% del pago por resultados.

Indicador condicionante

- Cumplir plan del Consumo de portadores energético.

- Cuando se incumpla se penaliza el 50% del salario por resultados.

CARACTERISTICA DEL SISTEMA.

Para el pago de salario básico quincenal o anticipo se establece un pago a través de la forma de pago o destajo con la aplicación de una taza salarial por labores realizadas según la ficha de costo (Sistema de pago destajo individual).

El pago del salario o anticipo se efectuara durante el ciclo productivo del cultivo. El salario pagado y demás gasto de la fuerza de trabajo, se incluirá en el costo o el gasto incurriendo antes de efectuar el pago por resultado final.

Formación de salario: Al finalizar el ciclo de cada cultivo por el resultado positivo que se forme de ingreso meno gasto, se formara un monto de salario hasta el 50% de la diferencia entre ingresos y gastos, y se distribuye entre el colectivo sin límite salarial. Al monto formado se le deduce el 9.09 de vacaciones el 14% de seguridad social y el 5% del uso de la fuerza de trabajo.

El resultado que le corresponda a cada trabajador en lo individual se realiza a través de un CDS y la evaluación individual del trabajador.

TRABAJADORES ABARCADOS

AREA DE RESPONZABILIDAD	TRABAJADORES ABARCADOS
Finca No. 1 y 2	24
Total.	24

FUNCIONARIO RESPONZABILIZADO CON LA CERTIFICACION DE LOS INDICADORES PARA EL PAGO

INDICADORES	FUCIONARIO QUE CERTIFICA
1. Pago de salario o anticipo.	Jefe de finca y R.Humano.
2. Indicadores económicos.	Contador de la finca.
3. Cumplimiento del plan de producción.	Jefe de zona.

2.2.2 Resultado del análisis Crítico del sistema de pago en la zona de cultivos varios

El grupo de trabajo realizó un análisis crítico del actual sistema de pago donde se detectaron las siguientes deficiencias:

- El sistema de pago actual esta limitado al pago al 50% de los resultados obtenidos en la producción.
- No se miden los indicadores económicos fundamentales de trabajo y salario para efectual el pago como son productividad, costo por peso y relación salario medio-productividad.

A continuación se representa un ejemplo del pago actual para 5 obreros los valores tomado representan la producción obtenida para el pago por resultado en el mes de noviembre de 36 cdls de boniato para estos obreros.

- Resultado a pagar (Se refiere a la producción del cultivo que se va a pagar).

- Ingreso totales:18664.24 pesos
- Gastos totales: 1374.88 pesos.
- Resultado: 17794.43 pesos.
- Salario * Tiempo Real trabajado: 3179.01 pesos

Ingreso * Prod/factura total – Gasto total (Excepto salario y otros gasto de la fuerza de trabajo) = saldo1

18664.24-1374.88=$17289.36

17289.36*50% (del monto de salario formado) =$8644.68

8644.68-3179.01= $5465.67 (fondo formado)

Deducción del:

14% 765.14

5% 273.28

909% 496.83

$1535.30

5465.67-1535.30= $3930.37 (monto a distribuir)

La tabla #4 nos muestra como se realiza la distribución del salario por resultado de los trabajadores, pero por su extensión (24 obreros) solo muestra el cálculo para 5 obreros.

Trabajador	STRT (1)	CDS (2)	SRT 5 = 1*2	E.D 6	IMPORTE 7=6X5	SDT 8 = 1+7
A	**184.35**	1.23634661553	227.92	0.95	216.55	400.9
B	**146.11**		180.65	0.97	175.23	321.34
C	**110.61**		136.75	0.90	123.07	233.68
D	**110.61**		136.75	0.89	121.70	232.31
E	**110.61**		136.75	0.93	127.17	237.97
Total	662.29		818.82		808.72	1426.2

Tabla #4: Muestra el cálculo para 5 obreros

Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis del estudio de tiempo. Aprovechamiento de la Jornada Laboral.

Hacer un estudio sobre el estado de la organización del trabajo, y fundamentalmente, del aprovechamiento de la jornada laboral tiene como principales objetivos:

- Conocer las perdidas de tiempos, así como las causas que las originan.
- Determinar el grado de utilización de la fuerza de trabajo, para una mejor distribución de la misma
- Cuantificar económicamente las perdidas de tiempo
- Utilizar los resultados como instrumento de dirección.

Mediante estos análisis se lograran descubrir las reservas existentes, con las cuales lograremos aumento de la productividad y además estaremos en condiciones de fijar o profundizar en los gastos de tiempos necesarios para la realización de un trabajo determinado.

Por las características propias de la zona de cultivos varios no fue posible realizar un estudio de normación del trabajo, pues no existen las condiciones necesarias para garantizar la fiabilidad en los resultados que puedan obtenerse. Por esta razón la dirección de la granja mostró interés en un diagnóstico sobre el aprovechamiento de la jornada.

Existen dos métodos para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral:

1. Método de observación continúa.

2. Método de observación discontinua.

Para realizar el estudio de tiempo se aplicó la técnica de la fotografía detallada colectiva. la misma se aplica cuando tenemos un grupo de trabajadores que realizan una misma operación en sus respectivos puestos de trabajo o cuando un grupo de trabajadores realiza un trabajo de forma colectiva sobre un mismo objeto de trabajo y se desea realizar el estudio en poco tiempo.

Para realizar el estudio se tomo el comportamiento de una brigada compuesta por 5 trabajadores que se encontraban trabajando en la limpia de los cultivos, donde nos permitiera obtener de forma general el aprovechamiento de la jornada laboral del colectivo de trabajadores. En el anexo 6 se muestra la composición de la jornada laboral.

La Realización de las observaciones mediante el método de la fotografía detallada Colectiva se realiza utilizando un modelo donde se registran de forma detallada todas las actividades por el grupo de trabajadores, así como el tiempo empleado en la misma. (Anexo 6).

Inicialmente se realizaron tres observaciones para determinar ¨ N ¨ que es el número de observaciones a realizar. Donde la tabla siguiente nos muestra los resultados:

Tabla #5: Resumen de tres días de observación.

Días De Obs	Trabajador									
	I		II		III		IV		V	
	Tiemp Trab	Tiemp No Trab.	Tiemp Trab	Tiemp No Trab.	Tiemp Trab	Tiemp No Trab.	Tiemp Trab	Tiemp No Trab.	Tiemp Trab	Tiemp No Trab.
1	410	70	415	65	420	60	410	70	410	70
2	395	85	410	70	395	85	425	55	430	50
3	370	110	383	95	370	110	393	85	400	90
∓ (Promedio)	392	88	403	76	395	85	409	70	413	70

Calculando el valor de X_{media}

$$X_{media}=\frac{X_1+X_2+X_3+X_4+X_5}{5}=\frac{392+403+395+409+413}{5}=402.4 \text{ minutos}$$

Calculando el rango tendremos:

R=Tmax- Tmin

R= 413 -392

R=21

Sustituyendo valores en la formula tenemos que:

N=R/X=21/402.6

N=0.05

Por lo tanto solo se necesita un día de observación para realizar el estudio según nos muestra la tabla de observaciones. (Anexo 7) donde aparecen para distintos valores de exactitud (s) el número de observaciones que es necesario para obtener resultados con nivel de confianza del 95%, en función del factor R/x calculado a partir de una muestra inicial de 3 observaciones.

Calculando el Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL).

JL: 480 minutos

TO: 402.6 minutos

TDNP: 30 minutos

TIDO: 14.2 minutos

TITO: 13.9 minutos

AJL = TO +TPC + TS + TDNP + TIRTO / JL x 100

AJL = 402.6 + 0 + 0+ 30+ 0 / 480. x 100

AJL = 90.3 %

Perdidas de tiempo de trabajo por causa del trabajador:

$$Pt = \frac{TIDO}{JL} \times 100 = 14.2/480 = 3\ \%$$

Lo cual indica que 3 % de la JL se pierden por violaciones de la disciplina laboral.

Pérdidas de tiempo de trabajo por deficiencias técnico - organizativas:

$$Pt = \frac{TITO}{JL} \times 100 = 13.9/480 = 2.8\ \%$$

Lo cual indica que 2.8 % de la JL se pierden por deficiencias organizativas y técnicas.

• **Aumento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación del TIDO.**

De implantar las medidas técnicas organizativas dejadas al respecto en el área de producción para eliminar este indicador se obtendría un incremento de la productividad del trabajo valorado en:

Pt1 = TIDO/TO X 100

= 14.2/402.6 X 100

= 3.52 %

Indicándonos este valor que la aplicación de la medida ofrece mas del 3.52 % del incremento de la productividad del trabajo, pues ese tiempo incrementara además al TO.

• **Aumento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación del TITO.**

Pt2 = TITO/TO X 100

= 13.9/402.6 X 100

= 3.45 %

Este indicador nos expresa que con la aplicación de las medidas técnico organizativas dejadas, se garantiza 3.45 % del incremento de la productividad, pues este tiempo incrementa proporcionalmente los demás tiempos.

Los resultados demuestran que con la reducción de estos tiempos, además de incrementar el % del aprovechamiento de la jornada, traería consigo el incremento de la productividad del trabajo hasta un 7 %.

Como resultado del estudios realizados a la zona de cultivos varios se determinó, los tiempos de interrupciones y las causas que lo provocan, lo cual se puedo observar anteriormente reflejando un grupo de deficiencias tales como:

1. Los tiempos de TIDO más frecuentes se reflejan por indisciplinas del trabajador fuera del puesto de trabajo, fumando, parado y conversando.
2. Los TITO por lo general se ponen de manifiesto por condiciones técnicas-organizativas a la hora de realizar una actividad el trabajador no conoce a tiempo por parte de su jefe de brigada los cambios que puedan ocurrir para una actividad determinada, además existe desgastes o perdidas de propiedades en los medios de trabajo que existen. Esta situación se pone de manifiesto con frecuencia en la jornada de trabajo.

3. los TIOC aunque no son muy frecuente estuvo dado por problema en el comedor por falta de agua que provocó la demora del fregado.
4. El TIC en este caso estuvo dado por problemas de transportación que afecto la llegada de los obreros al campo.
5. El aprovechamiento de la jornada laboral se comporta en esta área al 90 %

Todo lo antes expuesto, nos indica la necesidad de proponer un plan de medidas, con el objetivo de eliminar las deficiencias detectadas durante las observaciones realizadas, que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de la disciplina laboral, el incremento de la productividad del trabajo, y la mejor organización del trabajo.

2.4. Plan de Medidas a partir de los resultados del Diagnóstico.

El Equipo de trabajo, decidió proponer medidas que una vez resueltas garanticen el incremento de la productividad del trabajo, contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de la disciplina laboral, y la mejor organización y condiciones del trabajo:

- Tomar las medidas disciplinarias correspondientes con aquellos trabajadores que incurran en conductas que afectan la disciplina de la brigada.
- Exigir por parte del jefe de zona el cumplimiento de las Resoluciones 187 y 188, cumpliendo con lo establecido en el reglamento disciplinario interno de la entidad.
- Vincular indicadores de eficiencia al salario recibido por los resultados del trabajo, para que el trabajador perciba la relación entre salario y desempeño.
- Tomar las medidas necesarias para la eliminación de TIOC en el comedor, instalando un tanque de reserva agua. .
- Asegurar los medios de trabajo como guantes, lima, guatacas, machetes para que los obreros realicen su labor.
- Realizar un chequeo sistemático de los equipos de transportación, para que no ocurra problemas de roturas.

Después de realizado este plan de medidas se tomo como acuerdo por parte del consejo de dirección de la granja analizar cada una de las medidas con aquellos responsables encargados de darles solución, estos análisis se realizaran semanalmente en las reuniones operativas.

De los resultados del Diagnóstico realizado, se llegó al consenso de que cualquier iniciativa para el mejoramiento de la zona de cultivos varios debía comenzar por el estudio del Sistema de Pago existente.

2.5 Perfiles de competencia y Valoración de puesto.

En la Granja Agroindustrial "Guillermo Moncada" contaba con la aplicación de los Nuevos Calificadores puestos en vigor a partir de la Resolución 30/09, donde se aplica el amplio perfil de acuerdo a las exigencias actuales. Por esto no fue necesario diseñarlos. Además cuenta con los grupos de escala y tarifas salariales aprobados a nivel Nacional, la cual analiza la valoración de los puestos según sea necesario, aplicando la nueva escalara salarial única establecida, por el MTSS.

2.6 Conclusiones parciales del Capítulo.

1. Las herramientas utilizadas nos permitió hacer un análisis y diagnóstico de la situación en la zona de cultivos varios y así poder detectar las deficiencias existentes; se aconseja adoptar las medidas que potencien la efectividad de los sistemas de pago, por lo que es necesario su perfeccionamiento a partir de indicadores que motiven la participación de los trabajadores en los resultados de la producción. Se le aplicó la prueba alpha de Cronbach, comprobándose la fiabilidad de la misma.

2. Como resultado de los estudios realizados en la zona de cultivos varios, se proponen un plan de mejora que facilita el perfeccionamiento de la organización del trabajo, fundamentalmente en aquellas encaminadas al mejoramiento de las medios de trabajo, métodos de dirección y disciplina laboral en el trabajo, trayendo como resultado un mayor rendimiento e incremento de la productividad del trabajo.

3. Hasta tanto no se cumpla con la propuesta de plan de mejoras, no se debe efectuar la aplicación de la siguiente etapa del procedimiento del sistema de pago.

CAPITULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE PAGO EN LA ZONA DE CULTIVOS VARIOS.

3.1 Diseño de un sistema de pago en zona de cultivos varios.

La Resolución No: 9/2008 define una política única en relación a las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país. Todo sistema de pago que se diseñe tiene que estar amparado por esta, en ella se establecen las formas de pago del salario.

Después de haber hecho el análisis de los resultados obtenidos en el Capítulo 2, el equipo de trabajo concluye que existe la necesidad de aplicar un sistema de pago por resultados donde se vincule el salario de los trabajadores a los resultados de la producción alcanzada y se midan los indicadores económicos fundamentales de trabajo y salario.

Para este sistema de pago se determinará el uso de un Coeficiente de participación laboral (CPL) para compensar el esfuerzo individual de cada hombre en las labores que realiza, donde se enmarcan una serie de indicadores.

3.2 Sistema de pago propuesto

El grupo de trabajo llego a la conclusión de proponer un sistema de pago por indicadores directos a la producción específicamente en un:

Sistema de pago de producción facturada menos gastos (excepto salario y otros gastos de la fuerza de trabajo.

Colectivo, FINCA #1, #2.

I. OBJETIVOS.

Se definieron los siguientes objetivos que se deberán alcanzar con el sistema de pago a emplear:

1. Vincular a todos los trabajadores al pago por resultados finales de la producción.
2. Incrementar el nivel de producción y aumentar los ingresos de los trabajadores.
3. Cumplir y sobre cumplir el plan de utilidades.

II. INDICADORES.

***Indicador Formador*.**

- Saldo del balance de la producción o servicio entregado en valores menos los gastos totales excepto salario y otros gastos de la fuerza de trabajo.

-Para ello se requiere una definición clara de la producción y de los gastos totales, tanto plan como real del periodo.

Indicadores Condicionantes Generales.

- Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada

  -El no cumplimiento de la condicionante, puede afectar parcial o total la diferencia entre el salario formado por resultados y el salario según tiempo real trabajado, del personal

III. FORMACIÓN DEL SALARIO:

1. **A los ingresos totales** (incluye todos los ingresos por la producción facturada de la Unidad Organizativa, aunque no hayan sido cobrados), se les restan los **gastos totales** (incluye todos los Gastos de la zona de cultivos varios, **excepto salarios por tiempo real trabajado y otros gastos de la fuerza de trabajo)**, a saber:

   - Materias Primas
   - Combustibles y lubricantes
   - Energía
   - Amortización
   - Otros gastos financieros
   - Gastos de servicios recibidos
   - Otros gastos monetarios, según la naturaleza de la actividad de la zona de cultivos varios

   Ingresos por la producción facturada – gastos totales (excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo) **= SALDO 1**

2. De este **SALDO 1** se deduce el valor que representa el **por ciento de aporte** de la granja (ver anexo# 9).

3. Para determinar el **fondo formado** se procede a la siguiente formula:

   Fondo formado = Saldo 1 – Aporte a la granja.

   Se deducen también:

   - 14.0 % Seguridad Social y

- 5 % Impuesto sobre la utilización de la Fuerza de Trabajo
- El 9.09% de las vacaciones.

Como resultado de estas deducciones, se obtiene el **fondo a distribuir**.

Se podrá, en dependencia de la bonificación por concepto de impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo que tenga autorizada la Granja, dividir el fondo formado entre el coeficiente que corresponda en atención a la bonificación autorizada, considerando además el impuesto del 14% a la seguridad social y el 9.09% de vacaciones (Anexo # 10).

Después de efectuar estas deducciones se obtiene el **Fondo de Salario a Distribuir**.

4. El Fondo de Salario a Distribuir, puede ser igual, superior o inferior al salario según tiempo real trabajado correspondiente al período.

- ♦ Cuando el fondo de salario a distribuir es mayor que el salario según tiempo real trabajado, se ha cumplido el indicador formador y se ha creado un salario adicional (por resultados o por sobre cumplimiento). De la diferencia entre el fondo de salario a distribuir y el salario según tiempo real trabajado, se obtiene el fondo de salarios por resultados formado (por sobre cumplimiento).

5. De cumplirse el indicador formador; se creó un pago por resultados, se debe garantizar que el monto formado por resultados no deteriore la relación gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan, para no afectar los niveles de eficiencia de la entidad; para ello, se procede de la siguiente manera:

1. Se calcula la incidencia del salario por resultados en los gastos totales; para ello recalculemos el gasto total, con el objetivo de evaluar si se deteriora o no el gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan.
2. Se multiplica el salario por resultados por 1.516351, para hallar el salario por resultados re-calculado.
3. Se determina el **gasto total re-calculado**, mediante la suma del gasto total real + el salario por resultados re-calculado.
4. Se determina el gasto total re-calculado por peso de producción entregada o facturada, dividiendo el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada entre la producción real entregada o facturada (ingresos reales).

5. Se compara si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es inferior, igual o superior respecto al planificado donde:

   ♦ Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es ≤ Gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado, procede el pago por resultados.

   ♦ Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es > Gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado, habrá que ajustar la cuantía del salario por resultados hasta el valor en que no se deteriore el gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL FONDO DE SALARIOS POR RESULTADOS:

1. La distribución del fondo de salarios por resultados se efectuará a través del CDS, teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el resultado de la evaluación del CPL de cada trabajador.
2. se calcula el salario de cálculo, que no es más que la sumatoria del producto del salario según tiempo real trabajado de cada trabajador por su CPL, para diferenciar los resultados individuales de los trabajadores, Donde:
3. Salario de Cálculo = ∑ STRT x CPL
4. Se calcula el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), que viene dado por la expresión:
5. CDS = Fondo de salario por resultados a distribuir / ∑ (Salario de cálculo de los trabajadores)
6. El Salario según tiempo real trabajado incluye la escala más mas los incrementos que procedan y estén autorizados, según la legislación aprobada, teniendo en cuenta la jornada oficialmente establecida.
7. El salario por resultados a devengar (SPR) por los trabajadores será el resultado de la multiplicación del CDS por el salario de cálculo de cada trabajador.
8. SPR = CDS x Salario de cálculo del trabajador
9. El salario total a percibir será, el salario según tiempo real trabajado de cada trabajador más el salario por resultados a devengar (SPR) de cada trabajador, cuando se cumple el

indicador formador; de lo contrario, cuando se incumple el indicador formador, el salario a percibir será el fondo a distribuir, que se formó.

10. En dependencia al período de pago, la empresa podrá definir el pago de un anticipo a los trabajadores, antes de concluir el período de evaluación de los resultados del sistema de pago, de un ___X__% del salario escala única, más otros pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, según el tiempo real trabajado, hasta el límite de 8 horas diarias ó 190.6 horas mensuales (no debe ser del 100%, teniendo en cuenta que el resultado, al cerrar el ciclo productivo, puede ser desfavorable y el fondo que se forme por resultados, ser menor que el salario según tiempo real trabajado). El por ciento (%) a pagar como anticipo quedará definido en el diseño del sistema de pago. El pago de lo devengando por anticipo será descontado del salario total por resultados obtenidos al final del ciclo.

V) PERÍODO DE PAGO:

El período de pago será del resultado del ciclo de producción, según proceda, haciéndose efectivo el pago en los 15 primeros días del período siguiente al que sirvió de base para la obtención de los resultados.

VI) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 24 trabajadores distribuidos como sigue

AREA DE RESPONZABILIDAD	TRABAJADORES ABARCADOS
Finca No. 1 y 2	24
Total.	24

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

INDICADORES	PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR
Saldo de la producción entregada facturada menos los gastos totales (acumulado)	Director Contable Financiero.
Cumplimiento del indicador gastos total por peso de ingreso.	Director Contable Financiero.
Fondo de salario real ejecutado y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero.

Por ciento de aporte.	Director Contable Financiero.
Plan de ingreso y de costo por peso plan.	Director Contable Financiero.
Cumplimiento del plan de productividad en valores.	Director Contable Financiero y Director del Capital Humano.
Resultado de la evaluación del CPL	Jefe inmediato al trabajador.
Cumplimiento de la producción en unidades físicas y valores.	Director Contable Financiero.
Cumplimiento con la calidad de Las producciones.	Jefe de zona de cultivos varios y director de producción de la Granja

3.3. Aplicabilidad del sistema de pago diseñado en la zona de cultivos varios.

Para proceder a probar el sistema diseñado se tomó como referencia el comportamiento de un periodo correspondiente a un ciclo productivo de boniato, en el año 2009, que son los índices del comportamiento más recientes de la zona de cultivos varios.

Para realizar este análisis se contó con la información siguiente:

Ingreso total: $ 20450.00

Gasto total: $16800.00

Fondo de salario: $11780.00 (incluye salario e impuestos asociados por OGFT)

Procedemos a determinar el por ciento de aportes**:**

Saldo 1= Ingresos –Gastos, excepto salario y OGFT.

Saldo1=$20450.00 – ($16800.00 - $11780.00).

Saldo1=$15430.00.

Saldo 2= Saldo 1- Fondo salario (incluye salario e impuestos asociados por OGFT)

Saldo 2= $159388.60 – $11780.00

Saldo2= $3650.00 (Este saldo representa el nivel de rentabilidad que genera esta actividad, según el nivel de ingresos y gastos planificados)

$$\%\ \text{de aportes} = \frac{\text{Saldo 2}}{\text{Saldo 1}} \times 100 = \frac{\$3650.00}{\$15430.00} = 23.66\%$$

El 23.66 representa el por ciento de aporte de la granja para este periodo del ciclo productivo.

Índice de gasto total por peso de ingreso total Planificado = Gasto total / ingreso total

Índice de gasto total por peso de ingreso total Planificado = $16800.00 / $ 20450.00

Índice de gasto total por peso de ingreso total Planificado = **0.82**

3.3.1 Formación del salario.

Datos reales obtenidos en el periodo del ciclo productivo.

Ingresos total real: $28700,00

Gastos total reales: $16900 (excepto salario)

Fondo de salario real: $10150.00

Se procede a determinar el saldo 1

Saldo 1= Ingresos –Gastos, excepto salario y OGFT.

Saldo 1= $28700,00 – ($16900,00- $10150,00)

Saldo 1= $ 21950.00

Aporte a la unidad = Saldo1 * %Aporte

Aporte a la unidad = $ 21950.00 * 23.66%

Aporte a la unidad = $ 5193,37

Fondo Formado = Saldo 1- Aporte a la unidad

Fondo Formado = $ 21950.00 - $ 5193,37

Fondo Formado = $ 16756,63

Fondo a distribuir = Fondo Formado / 1.298171

Fondo a distribuir = $ 16756,63 / 1.298171

Fondo a distribuir = $ 12907,88

Debe cumplirse la siguiente condición:

Fondo a distribuir ≥ STRT

12907,88 ≥ 10150,00: Se cumple la condición. Se puede proceder al cálculo de los demás indicadores para proceder al pago.

Cálculo del salario por resultados:

Salario por resultados = Fondo a distribuir – STRT (incluye todos los gastos asociados a la fuerza de trabajo)

Salario por resultados = $ 12907,88 - $ 10150,00

Salario por resultados = $ 2757,88

Debe calcularse la incidencia del salario por resultado en los gastos totales para evitar deteriorar los índices económicos por concepto de salario

Gasto total recalculado = Gasto total real +Salario por resultados recalculado

Salario por resultados recalculado = Salario por resultados * 1.298171

Salario por resultados recalculado = $ 2757,88 * 1.298171

Salario por resultados recalculado = $ 3580.19

Gasto total recalculado = $ 16900.00 + $ 3580.19

Gasto total recalculado = $ 20480.19

Indice de gasto total recalculado por peso de ingreso total real = Gasto total recalculado / ingreso total Real

Indice de gasto total recalculado por peso de ingreso total real = $ 20480.19/ $ 28700.00

Índice de gasto total recalculado por peso de ingreso total real = 0.71

Debe cumplirse la condición:

Indice de gasto total recalculado por peso de ingreso total Real	≤	Indice de gasto total por peso de ingreso total Planificado

0.71 ≤ 0.82

Se cumple la condición, por tanto se puede efectuar el pago a los trabajadores, lo que no afectaría los indicadores de eficiencias de la entidad.

3.3.2 Distribución del fondo de salarios por resultados:

La distribución del salario por resultados se efectuará a través del CDS, teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el CPL de cada trabajador.

En el sistema de pago actual el sistema de distribución esta basado en una evaluación individual del desempeño que presenta disímiles deficiencias. Por lo que se proyecta el diseño de un sistema de distribución basado en el coeficiente de participación laboral (CPL).

Donde se este expresa el criterio sobre el aporte individual de cada uno de los miembros del colectivo de trabajadores abarcados en el sistema, en el cumplimiento y/o sobre cumplimiento del indicador formador e indicadores condicionantes del sistema.

El coeficiente de participación laboral diseñado se enmarca en una serie de indicadores entre los cuales se reflejan los de eficiencia, con el objetivo fundamental de estimular salarialmente a trabajadores según el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

El grupo de trabajo sobre una previa recopilación de ideas de los trabajadores y el estudio sobre la bibliografía existente sobre el tema, se da la tarea de seleccionar los indicadores que serán evaluados y le fijan los valores a los mismos de forma proporcional donde indica el porciento máximo a otorgar en el incentivo salarial a los trabajadores. El CPL toma valores en un rango de 0-2, es importante destacar que de la justeza de esta evaluación individual, depende del éxito del sistema.

Esto no significa que no existan valores intermedios en la escala (0.89; 1.52; 1.84; etc.).

Para esto se utilizó el método de expertos (ver Anexo # 11), donde se dio a la tarea de confeccionar el modelo de evaluación del CPL individual con el propósito de emplearlo en el pago a los trabajadores. Para esto se le solicitó al grupo de expertos que no otorgaran el mismo nivel de importancia a dos características para evitar las ligaduras y obtener un mejor consenso entre ellos.

La tabla #6 Muestra el orden de importancia para la evaluación del CPL.

Fuente de elaboración propia

NO	INDICADORES	CPL
1.	Resultados en su trabajo individual.	0.4
2.	Calidad en el trabajo.	0.4
3.	Aprovechamiento de la Jornada laboral.	0.3
4.	Conocimientos de las tareas	0.2
5.	Asistencia, puntualidad y estabilidad en el trabajo.	
6.	Ahorro y cuidado de los recursos encomendados para realizar el trabajo	0.2
7.	Creatividad e iniciativas	0.1
8.	Relaciones Interpersonales.	0.1
9.	Desempeño en el trabajo de grupo	0.1
	TOTAL	2

A los resultados obtenidos en la valoración del grupo de expertos se le aplicó el coeficiente de Kendall para comprobar si existe consistencia en el criterio de los expertos. Como N> 7 la región critica se comprobó según la siguiente expresión: $K(N-1)*W>X^2_{\alpha;\ n-1}$ Si se cumple esta condición entonces se rechaza H_0.

Ho. No existe consistencia en el criterio de los expertos.

H1. Existe consistencia en el criterio de los expertos.

El coeficiente de concordancia de Kendall resultó ser 0,91 el cual se considera muy bueno.

La región crítica resulto ser favorable,

$K(N-1)*W>X^2_{\alpha;\ n-1}$: para un nivel de confianza de un 95%.

7(9-1)*0.91> 15.5

50.96>15.5

Llegándose a la conclusión que los resultados obtenidos en este procesamiento son confiables se rechaza Ho y se acepta H1 por lo que existe consistencia en el criterio de los expertos.

Después de determinar los indicadores a evaluar en la evaluación individual del trabajador por un CPL se procede a efectuar el pago del fondo de salarios por resultados.

Durante el ciclo productivo solo 24 trabajadores tuvieron algún tipo de actividad en el cultivo, pero por su extensión solo se analizan 5 trabajadores para demostrar tal comportamiento.

La tabla #6 nos muestra como fue realizado el pago a los 5 trabajadores para ver su efectividad,

Monto a Distribuir (para 5 trabajadores)=574.55

Tabla 6: Distribución del monto a distribuir.

Trabajador	STRT	CPL	Salario por resultados de cálculo	CDS	Salario por resultados	Salario a percibir
1	**2**	**3**	**4= 2x3**	**5**	**6=4x5**	**7= 2+6**
1	308	1,3	400,4	0,271338056	108,64	509,04
2	323,4	1	323,4		87,75	411,15
3	292,6	1,5	438,9		119,09	557,99
4	277,2	1,8	498,96		135,39	634,35
5	284,9	1,6	455,84		123,69	579,53
Total	1488,1		2117,5		574,56	2692,06

CDS = Monto a Distribuir / ∑ Salario por resultados de cálculo

CDS = $574.55/ $2117.5

CDS = 0,271338056

A través de esta comprobación del sistema se pudo demostrar su validez y factibilidad, ya que el en el periodo analizado se pudo:

1. Cumplir con los objetivos declarados.
2. Cumplir el indicador formador y el indicador condicionante.
3. Se creo un Fondo a Distribuir ≥ que el salario según tiempo real trabajado
4. Comparar el gasto total recalculado real por peso de ingreso total con el plan de 0.82.
5. Proporciono un fondo a distribuir capaz de motivar económicamente al trabajador en busca de la mejora continua.

3.4 Puesta en marcha y mejora continúa.

El sistema se encuentra en proceso de análisis por parte de la Empresa Cultivos varios de Horquita para su aprobación.

Una vez de aprobado el nuevo sistema de pago en la zona de cultivos varios será necesaria la creación de grupos de mejora continua para proyectar medidas para la solución de los problemas identificados en el diagnostico, con el adjetivo de incrementar la eficiencia y eficacia de la granja.

3.5 Conclusiones parciales del capítulo.

1. Se logra demostrar la aplicabilidad del sistema de pago propuesto.
2. El pago se pudo distribuir en función de los esfuerzos y resultados individuales de los trabajadores a través del CPL diseñado.

CONCLUSIONES GENERALES

1. La utilización de los métodos y técnicas para realizar el diagnóstico en el estudio de la organización del trabajo permitió detectar deficiencias en las actividades productivas y así poder establecer un plan de medidas.
2. El actual sistema de pago para los trabajadores de la zona de cultivos varios limita el salario de los trabajadores a un 50% de los resultados obtenidos en la producción.
3. Apoyándose en la metodología de la Resolución 9/09 y de administración de salarios se diseña el sistema de pago propuesto.
4. Para distribuir el salario se diseña un CPL para la evaluación individual del trabajador.

RECOMENDACIONES:

1. Lograr el fortalecimiento de la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada laboral y la productividad del trabajo cumpliendo el plan de medidas propuesto, encaminadas a mejorar la organización del trabajo.
2. Dar a conocer el Sistema de Pago diseñado, a través de reuniones con los trabajadores hasta que los mismos lo conozcan y dominen para su posible implantación.
3. Establecer para el nuevo sistema de pago evaluaciones periódicas que permitan identificar posibles deficiencias y así poder buscar soluciones.
4. Implantar el sistema diseñado y someterlo a un proceso de mejoras para eliminar las posibles deficiencias.

BIBLIOGRAFÍA:

Alhama Belamaric, Rafael. (2003). Investigaciones del trabajo. . Recuperado a partir de http://www.getiopolis.com.

Albert, K. (1995). *Estrategia de Recursos Humanos* (pág. 352). New York: Hay Associates.

Alhama Belamaric, Rafael. (2003). Investigaciones del trabajo. . Recuperado Marzo 15, 2010, a partir de http://www.getiopolis.com.

Arias, G. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editora Trillos.

Aubrey, D. (1993). *Gerencia del Desempeño*, Mc Graw-Hill. México.

Batista, J. M. (1996). *Comportamiento organizacional en la GRH* (pág. 243).

Beer, M. (1984). *Gestión de Recursos Humanos*. Ministerio del trabajo y seguridad social.-- : Editorial Pirámide S. A.

Benítez Roque, E. (2007). Procedimiento para el diseño de sistema de incentivo. . Recuperado a partir de UCF.

Bustillo, C. (1994). *La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal* (pág. 21). España.

Byars Lioyd, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos* (División IRWIN., pág. 583). España: Mosby.

Claver, E. (1993). *Gestión estratégica de los Recursos Humanos* (pág. 171). España.

Claver, E. (1997). *Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos*
. Madrid.

Cruz García, Jerzy. (2007). Diseño de un sistema de pago con Coeficiente de Participación Laboral en la Empresa Torrefactora de Café de Cienfuegos
. . Recuperado a partir de Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006). Resolución 26/2006: Reglamento General sobre la Organización del Trabajo
. .

Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2007). Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo sistema de pago y evaluación del desempeño. .

Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2008). Resolución 9/2008: Reglamento General sobre las Formas y Sistemas de Pago
. .

Cubeiro, J. C. (1998). *Competencia 4*. Madrid.

Cuesta, S. A. (1997). *Tecnología de los Recursos Humanos* (pág. 158). La Habana: Academia.

Cuesta, S. A. (2001). *Gestión por Competencias* (pág. 145). La Habana: Academia.

Cuesta, S. A. (2006). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (pág. 349). La Habana: Félix Varela.

Cumminngs, L. L. (1994). *Recursos Humanos: desempeño y evaluación* (pág. 217). México: Trillas.

Chiavenato. (1995). *Administración de Recursos Humanos* (McGraw Hill., pág. 392). México.

Drucker, F. P. (1994). *La Gerencia de Empresas* (Sudamérica., pág. 406). Buenos Aires.

French, W. L. (1993). *Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos* (Limusa.). México.

Freund, John. E, Irwin , R. Miller, & Richard Jonson. (2006). *Probabilidad y Estadística para Ingenieros t .2*. La Habana: Félix Varela.

García, J. R. *Teoría de la decisión* (pág. 86). Matanzas: ISAICC.

Goldrrat, E. M. (1995). *La Meta. Un proceso de mejora continua* (Taular., pág. 260). Madrid.

Hernández, S, R, & C. Fernández. (1998). *Metodología de la investigación* , Mc. Graw. Hill. (pág. 438). México.

Koontz, H, & H. Weihrich. (1995). *Administración. Una perspectiva global* , Mc. Graw Hill. (pág. 225). México.

Longo, F. (1998). *. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional* (pág. 15). España.

Martínez, M. (1989). *Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación* (pág. 26). México: Trillos.

Ordóñez, Miguel. (1995). *La nueva Gestión de los Recursos Humanos* (pág. 232). España: Gestión 2000.

Puchol, L. (1995). *Lecturas de Gestión de Recursos Humanos* (pág. 84).

Rodriguez García, Niurka. (2008). Procedimiento para la mejora de Organización del trabajo en el proceso de limpieza y embellecimiento de las instalaciones de la Universidad de Cienfuegos

. .

Sikula, A. F. (1989). *Administración de Recursos Humanos en Empresas* (Limusa., pág. 171). México.

Suiza. (1973). *Organización internacional del trabajo. Introducción al estudio del trabajo* (pág. 442). Ginebra.

Werther, W. B. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México.

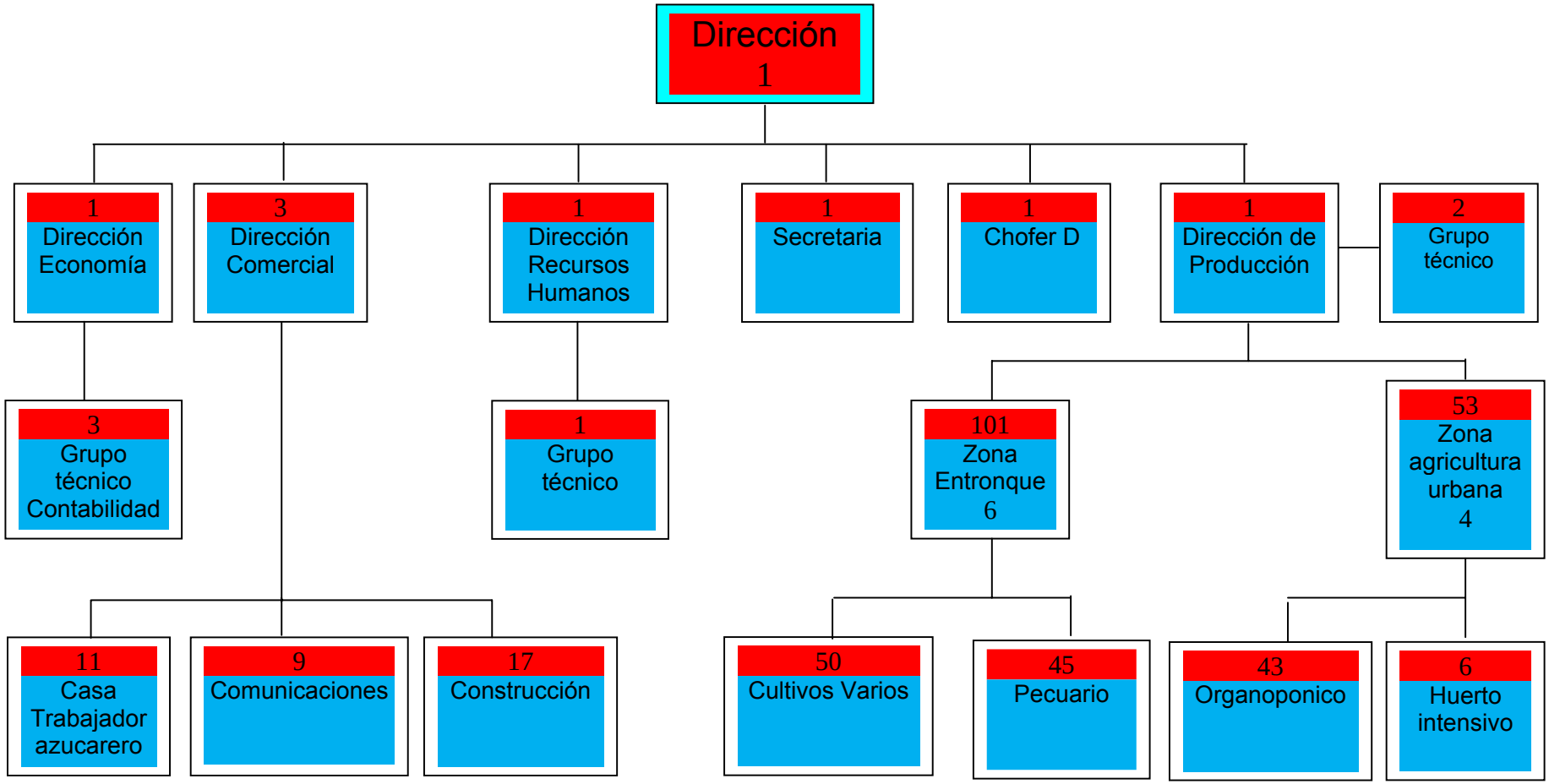
Anexos

ANEXO#1: Modelos de 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: 1. El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. 2. 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. 3. 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.
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 Ivancevvih (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:Organigrama de la Granja agroindustrial Gmo. Moncada.



ANEXO #3

Encuesta realizada a la zona de cultivos varios

La siguiente encuesta es realizada con el objetivo de obtener información acerca del clima organizacional. 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

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 y su importancia en la mejora de la organización?					
21	Qué opinión tiene acerca del sistema de estimulación actual 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#4
Tabla de frecuencia

¿Cómo usted consideraría los objetivos de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	10	41.66	41.66	41.6
	BIEN	5	20.84	20.84	62.5
	MUY BIEN	4	16.66	16.66	79.16
	EXCELENTE	5	20.84	20.84	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo valoraría usted la definición de sus metas de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	3	12.5	12.5	54,2
	BIEN	9	37.5	37.5	87,5
	MUY BIEN	8	33.4	33.45	
	EXCELENTE	4	16.6	16.6	
	TOTAL	24	100.0	100.0	

¿Cómo se sentiría usted en su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	5	20.84	20.84	20.84
	BIEN	4	16.66	16.66	37.5
	MUY BIEN	10	41.66	41.66	79.16
	EXCELENTE	5	20.84	20.84	
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo evaluaría usted la correspondencia salario percibido y trabajo que realiza.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	15	62.6	62.6	62.6
	BIEN	4	16.6	16.6	79.2
	MUY BIEN	5	20.8	20.8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo son sus condiciones de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	9	37.5	37.5	37.5
	BIEN	8	33.3	33.3	70.8
	MUY BIEN	7	29.2	29.2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo consideraría la correspondencia entre la labor que realiza y el nivel de calificación.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BIEN	12	50	50	50
	MUY BIEN	5	20.84	20.84	70.84
	EXCELENTE	7	29.16	29.16	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo evaluaría la posibilidad de plantear tus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BIEN	14	58.34	58.34	28.34
	MUY BIEN	7	29.16	29.16	87.5
	EXCELENTE	3	12.5	12.5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo podría ser la organización del trabajo en su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BIEN	3	54.16	54.16	54..16
	MUY BIEN	3	20.84	20.84	75
	EXCELENTE	6	25	25	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo definiría su estimulación salarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	8	33.34	33.34	33.34
	BIEN	6	25	25	58.34
	MUY BIEN	7	29.16	29.16	87..5
	EXCELENTE	3	12.5	12.5	
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo son sus relaciones con su jefe?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	2	8.34	8.34	8.34
	MUY BIEN	18	75	75	83.34
	EXCELENTE	4	16,66	16,66	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Que opinión 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					
	BIEN	10	41.66	41.66	41.66
	MUY BIEN	8	33.34	33.34	75
	EXCELENTE	6	25	25	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo cosedera usted el estilo de dirección en el logro de sus objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BIEN	16	66.66	66.66	66.66
	MUY BIEN	5	20.84	20.84	87.5
	EXCELENTE	3	12.5	12.5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo clasificaría sus necesidades personales con la labor que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BIEN	5		20.84	20.84
	MUY BIEN	9	37.5	37.5	58.34
	EXCELENTE	10	41.66	41.66	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo clasificaría la ayuda de su jefe en el cumplimiento de sus metas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	3	12.5	12.5	12.5
	BIEN	4	16.37	16.37	29.17
	;IEN	15	62.5	62.5	91.67
	EXCELENTE	2	8.33	8.33	
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo considera su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BIEN	2	8.33	8.33	8.33
	MUY BIEN	18	75	75	83.33
	EXCELENTE	4	16.67	16.67	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo se encontraría su motivación por la labor que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	17	70.84	70.84	70.84
	BIEN	4	16.66	16.66	87.50
	MUY BIEN	3	812.5	12.5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo influiría este sistema en el control del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	14	58..34	58.34	58.34
	BIEN	5	20.83	20.83	79.173
	MUY BIEN	5	20.83	20.83	
					100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo clasificaría el clima laboral en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos					
	MUY BIEN	20	83.33	83.33	83.333
	EXCELENTE	4	16.67	16.67	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Que opinión tendría acerca de los recursos para desarrollar su trabajo con calidad.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	19	79.17	79.17	79.17
	BIEN	3	12.5	12.5	91.67
	MUY BIEN	2	8.33	8.33	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo considera las penalizaciones salariales y su importancia en la mejora de la organización.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos					
	REGULAR	20	83.33	83.33	83.33
	BIEN	4	16.67	16.67	100
	Total	24	100,0	100,0	

¿Cómo clasificaría la estimulación que percibe en correspondencia a los resultados de su trabajo.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos					
	REGULAR	15	62.5	62.5	62.5
	BIEN	76	25	25	87.5
	MUY BIEN	31	12.5	12.5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

¿Que opinión tiene acerca del sistema estimulación actual y su incidencia en los Resultado finales de la granja?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	10	41.67	41.67	41.67
	BIEN	8	33.33	33.33	75
	MUY BIEN	6	25	25	100
	Total	24	100,0	100,0	

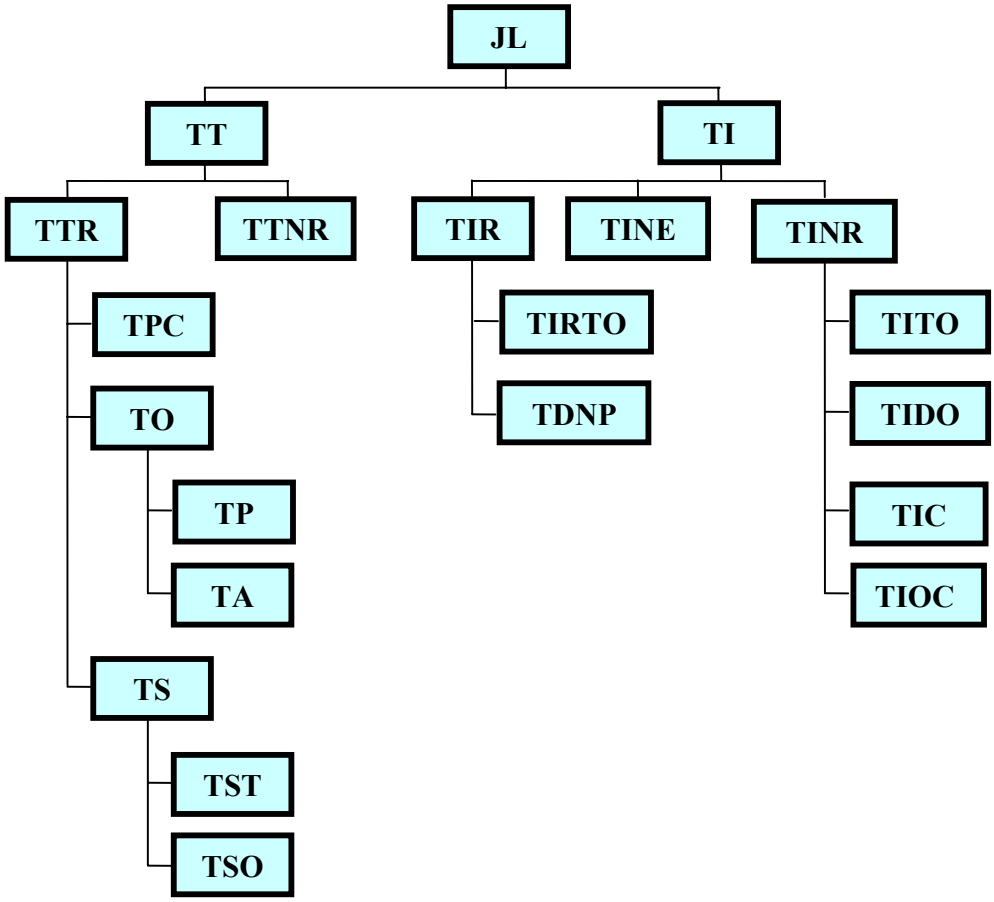
Anexo #5

Análisis de fiabilidad

```
 ****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******
_


  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

                                                          N of
Statistics for       Mean   Variance    Std Dev  Variables
      SCALE       34,0417    59,4330     7,7093         22


Reliability Coefficients

N of Cases =     24,0                    N of Items = 22

Alpha =    ,8354
```

Anexo # 6

Estructura de la jornada laboral



JL: Tiempo de la jornada.

TT: Tiempo de trabajo.

TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea.

TPC: Tiempo preparativo conclusivo.

TO: Tiempo operativo.

TP: Tiempo principal.

TA: Tiempo auxiliar.

TS: Tiempo de servicio.

TST: Tiempo de servicio técnico.

TSO: Tiempo de servicio organizado.

TTNR: Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea.

TI: Tiempo de interrupciones.

TIR: Tiempo de interrupciones reglamentadas.

TIRTO: Tiempo de interrupciones reglamentadas por la tecnología y la organización del trabajo.

TDNP: Tiempo de descanso y necesidades personales.

TINR: Tiempo de interrupciones no reglamentadas.

TITO: Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico organizativas.

TIDO: Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral.

TIC: Tiempo de interrupciones por problemas casuales.

TIOC: Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas.

TINE: Tiempo de interrupciones no eliminables en las condiciones de trabajo actual.

OBSERVACIONES PARA LA FOTOGRAFÍA DETALLADA COLECTIVA.

ANEXO #7: HOJA DE OBSERVACIONES PARA LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA.

Unidad: cultivos varios	**Dpto. o Sección: finca #1**					**Horario de inicio.**			**Hoja #. 1**		
Puesto de trabajo Colectivo: Obrero Agrícola	**Cantidad de trabajadores: 5**		**Turno: 6.40 Am a 3.40 Pm**			**Normador Arasay Valero Pérez**		**Fecha**	**D 9**	**M 10**	**A 09**
No	**Descripción**	**Símbolo**	**Horario de trabajo por cada trabajador**					**Tiempo de duración por cada trabajador**					
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4) I**	**(5) II**	**(6) III**	**(7) IV**	**(8) V**	**(9) I**	**(10) II**	**(11) III**	**(12) IV**	**(13) V**	
1	Llegada tarde al trabajo.	TIOC	6:45	6:45	6:45	6:45	6:45	15	15	15	15	15	
2	Amolando Guataca	TA	6:50	-	-	6:49	-	5	-	-	4	-	
3	Guataqueando	TP	8:15	8:35	8:20	8:20	8:40	85	110	95	91	115	
4	Floja la Cuña	TITO	8:25	-	-	-	-	10	-	-	-	-	
5	Conversando	TIDO	-	8:40	8:25	8:25	-	-	5	5	5	-	
6	Fumando	TIDO	-	-	-	-	8:45	-	-	-	-	5	
7	Guataqueando	TP	9:00	9:00	9:00	9:00	9:00	35	20	35	35	15	
8	Merienda	TDNP	9:15	9:15	9:15	9:15	9:15	15	15	15	15	15	
9	Amolando lima mal estado	TITO	-	9:25	-	-	-	-	10	-	-	-	
10	Guataqueando	TP	9:45	9:55	10:05	9:35	10:30	30	30	50	20	75	
11	Fumando	TIDO	-	-	10:10	-	-	-	-	5	-	-	
12	Fuera del Campo	TIDO	-	-	-	9:45	-	-	-	-	10	-	
13	Guataqueando	TP	10:30	10:30	10:30	10:30	-	45	35	20	45	-	
14	Almuerzo	-	11:30	11:30	11:30	11:30	11:30	-	-	-	-	-	

No	Nombres y apellidos	Calificación	Años de experiencia	Grupo salarial	% cumplimiento Nr	Volumen de trabajo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
1	Ener Novoa Santana.	Obrero Agrícola	20	V		
2	Rudy Hernández Rosell	Obrero Agrícola	15	V		
3	Alejandro Medina López	Obrero Agrícola	18	V		
4	Ramón Rodrigues Hdez	Obrero Agrícola	12	V		
5	Luis García Morfa	Obrero Agrícola	10	V		

ANEXO #7: HOJA DE OBSERVACIONES PARA LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA.

Unidad: Cultivos varios		**Dpto o Sección: finca #1**					**Horario de inicio.**			**Hoja #. 2**	
Puesto de trabajo Colectivo: Obrero Agrícola		**Cantidad de trabajadores: 5**			**Turno: 6.40 Am a 3.40 Pm**		**Normador Arasay Valero Pérez**	**Fecha**	**D 9 M 10 A 09**		
No	**Descripción**	**Símbolo**	**Horario de trabajo por cada trabajador**					**Tiempo de duración por cada trabajador**				
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4) I**	**(5) II**	**(6) III**	**(7) IV**	**(8) V**	**(9) I**	**(10) II**	**(11) III**	**(12) IV**	**(13) V**
14	Guataqueando	TP	12:00	12:10	11:50	12:20	12:30	30	40	20	50	60
15	Parado	TIDO	-	-	-	-	12:35	-	-	-	-	5
16	Amolando	TA	-	12:15	-	-	-	-	5	-	-	-
17	Guataqueando	TP	1:00	1:10	12:50	1:30	1:40	60	55	60	70	65
18	Fuera del Campo	TIDO	1:05	1:15	-	-	-	5	5	-	-	-
19	Limpiando la Guataca	TA	-	-	12:55	-	-	-	-	5	-	-
20	Asegurando la cuña	TITO	-	-	1:00	-	-	-	-	5	-	-
21	Guataqueando	TP	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	55	45	60	30	20
22	Merienda	TDNP	2:15	2:15	2:15	2:15	2:15	15	15	15	15	15
23	Fuera del Campo	TIDO	2:25	-	-	-	2:20	10	-	-	-	5
24	Pasa la lima a la Guataca.	TA	-	-	-	2:16	-	-	-	-	1	-
25	Guataqueando	TP	3:30	3:30	3:30	-	2:30	65	75	75	-	10
26	Problema con la herramienta.	TITO	-	-	-	2:26	2:40	-	-	-	10	10
27	Guataqueando	TP	-	-	-	3:30	3:30	-	-	-	64	50

No	Nombres y apellidos	calificación	Años de experiencia	Grupo salarial	% cumplimiento Nr	Volumen de trabajo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)		(20)
1	Ener Novoa Santana	Obrero Agrícola	20	V		
2	Rudy Hernández Rosell	Obrero Agrícola	15	V		
3	Alejandro Medina López	Obrero Agrícola	18	V		
4	Ramón Rodrigues Hdez	Obrero Agrícola	12	V		
5	Luis García Morfa	Obrero Agrícola	10	V		

ANEXO #7: HOJA RESUMEN DE LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA.

Unidad: Cultivos varios			Dpto. o sección: finca #1								Hoja No 1		
Puesto de trabajo colectivo Obrero Agrícola			Cantidad de trabajadores 5		Turno 6.40Am-3.40Pm		Normador Arasay Valero Pérez		Fecha		D	M	A
											9	10	09
Concepto	Tiempo de observaciones por trabajador										Tiempo observado al grupo		
	Trab. 1		Trab 2		Trab. 3		Trab. 4		Trab. 5		Suma	Promedio	%
	Mint	%	Mint	%	Mint	%	Mint	%	Mint	%			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
TP	405	84.37	410	85.42	415	86.46	405	84.37	410	85.41	2045	409	85.20
TIDO	15	3.13	10	2.08	10	2.08	15	3.13	15	3.13	60	12	2.5
TDNP	30	6.25	30	6.25	30	6.25	30	6.25	30	6.25	150	30	2.25
TIOC	15	3.13	15	3.13	15	3.13	15	3.13	15	3.13	75	15	3.13
TA	5	1.04	5	1.04	5	1.04	5	1.04	-	-	25	5	1.04
TITO	10	2.08	10	2.08	5	1.04	10	2.08	10	2.08	45	9	1.88
JL	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100	2400	480	100

ANEXO #7: HOJA DE OBSERVACIONES PARA LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA.

Unidad: cultivos varios		**Dpto. o Sección: finca #1**					**Horario de inicio.**			**Hoja #. 1**	
Puesto de trabajo Colectivo: Obrero Agrícola		**Cantidad de trabajadores: 5**		**Turno: 6.45 Am 3.45 Pm**			**Normador Arasay Valero Pérez**	**Fecha**	**D 16 M 10 A 09**		
No	**Descripción**	**Símbolo**	**Horario de trabajo por cada trabajador**					**Tiempo de duración por cada trabajador**				
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4) I**	**(5) II**	**(6) III**	**(7) IV**	**(8) V**	**(9) I**	**(10) II**	**(11) III**	**(12) IV**	**(13) V**
1	Llegada al campo	-	6:30	6:30	6:30	6:30	6:30	-	-	-	-	-
2	Guataqueando	TP	7:00	7:10	7:30	7:50	8:00	30	40	60	80	90
3	Limpiando guataca	TA	7:02	7:14	7:33	7:52	8:05	2	4	3	2	5
4	Guataqueando	TP	8:05	8:05	-	-	-	63	51	-	-	-
5	Conversando	TIDO	8:10	8:10	-	-	-	5	5	-	-	-
6	Guataqueando	TP	-	-	-	8:30	8:25	-	-	-	38	20
7	Limpia de guataca	TA	-	-	-	8:33	8:28	-	-	-	3	4
8	Guataqueando	TP	9:00	9:00	9:00	9:00	9:00	50	50	87	27	31
9	Merienda	TDNP	9:15	9:15	9:15	9:15	9:15	15	15	15	15	15
10	Guataqueando	TP	9:40	-	-	-	-	25	-	-	-	-
11	Parado	TIDO	9:45	-	-	-	-	5	-	-	-	-
12	Guataqueando	TP	9:50	9:50	10:00	10:05	10:15	5	35	45	50	60
13	Coordinando tarea	TITO	10:00	10:00	10:10	10:15	10:25	10	10	10	10	10
14	Amolando	TA	10:03	-	10:12	-	-	3	-	2	-	-
15	Guataqueando	TP	10:30	10:30	10:30	10:30	10:30	27	30	18	15	5
16	Almuerzo	-	11:30	11:30	11:30	11:30	11:30	-	-	-	-	-

No	Nombres y apellidos	calificación	Años de experiencia	Grupo salarial	% cumplimiento Nr	Volumen de trabajo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
1	Ener Novoa Santana..	Obrero Agrícola	20	**V**		
2	Rudy Hernández Rosell	Obrero Agrícola	15	**V**		
3	Alejandro Medina López	Obrero Agrícola	18	**V**		
4	Ramón Rodrigues Hdez	Obrero Agrícola	12	**V**		
5	Luis García Morfa	Obrero Agrícola	10	**V**		

ANEXO #7: HOJA DE OBSERVACIONES PARA LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA.

Unidad: cultivos varios		**Dpto. o Sección: finca #1**					**Horario de inicio.**			**Hoja #. 2**	
Puesto de trabajo Colectivo: Obrero Agrícola		**Cantidad de trabajadores: 5**		**Turno: 6.45 Am a 3.45 Pm**			**Normador Arasay Valero Pérez**	**Fecha**	**D 16 M 10 A 09**		
No	**Descripción**	**Símbolo**	**Horario de trabajo por cada trabajador**					**Tiempo de duración por cada trabajador**			
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4) I**	**(5) II**	**(6) III**	**(7) IV**	**(8) V**	**(9) I**	**(10) II**	**(11) III**	**(12) IV**	**(13) V**
17	Demora de almuerzo	TIOC	11:45	11:45	11:45	11:40	11:40	15	15	15	10	10
18	Guataqueando	TP	12:30	-	12:20	12:40	-	45	-	35	60	-
19	Coordinación con	TITO	12:40	-	12:30	12:45	-	10	-	10	5	-
20	Fuera del Campo el Jefe	TIDO	-	-	12:40	-	-	-	-	10	-	-
21	Amolando guataca	TA	12:45	-	-	12:50	11:41	5	-	-	5	1
22	Guataqueando	TP	2:00	-	2:00	2:00	-	75	-	80	70	-
23	Parado	TIDO	-	11:50	-	-	-	-	5	-	-	-
24	Guataqueando	TP	-	2:00	-	-	2:00	-	130	-	-	139
25	Merienda	TDNP	2:15	2:15	2:15	2:15	2:15	15	15	15	15	15
26	Amolando	TA	-	2:21	2:20	-	-	-	6	5	-	-
27	Guataqueando	TP	3:20	3:25	3:20	3:30	3:30	65	64	60	75	75
28	Fuera del campo	TIDO	3:30	3:30	3:30	-	-	10	5	10	-	-

No	Nombres y apellidos	calificación	Años de experiencia	Grupo salarial	% cumplimiento Nr	Volumen de trabajo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
1	Ener Novoa Santana..	Obrero Agrícola	20	V		
2	Rudy Hernández Rosell	Obrero Agrícola	15	V		
3	Alejandro Medina López	Obrero Agrícola	18	V		
4	Ramón Rodrigues Hdez	Obrero Agrícola	12	V		
5	Luis García Morfa	Obrero Agrícola	10	V		

ANEXO #7: HOJA RESUMEN DE LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA.

Unidad: cultivos varios				Dpto. o sección: finca #1							Hoja No 2		
Puesto de trabajo colectivo Obrero Agrícola				Cantidad de trabajadores 5		Turno 6.40Am-3.40Pm		Normador Arasay Valero Pérez		Fecha	D	M	A
											16	10	09
Concepto	Tiempo de observaciones por trabajador										Tiempo observado al grupo		
	Trab. 1		Trab 2		Trab. 3		Trab. 4		Trab. 5		Suma	Promedio	%
	Mint	%	Mint	%	Mint	%	Mint	%	Mint	%			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
TP	385	80.21	400	83.33	385	80.21	415	86.46	420	87.5	2005	401	83.54
TIDO	20	4.17	15	3.13	20	4.17	-	-	-	-	55	11	2.29
TDNP	30	6.25	30	6.25	30	6.25	30	6.25	30	6.25	150	30	6.25
TIOC	150	3.13	15	3.13	15	3.13	10	2.08	10	2.08	65	13	2.71
TA	10	2.08	10	2.08	10	2.08	10	2.08	10	2.08	50	10	2.08
TITO	20	4.16	10	2.08	20	4.16	15	3.13	10	2.09	75	15	3.13
JL	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100	2400	480	100

ANEXO #7: HOJA DE OBSERVACIONES PARA LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA.

Unidad: cultivos varios	**Dpto. o Sección: finca #1**					**Horario de inicio.**		**Hoja #. 1**		
Puesto de trabajo Colectivo: Obrero Agrícola	**Cantidad de trabajadores: 5**		**Turno: 6.30 Am a 3.30 Pm**			**Normador Arasay Valero Pérez**	**Fecha**	**D 23**	**M 10**	**A 09**
No	**Descripción**	**Símbolo**	**Horario de trabajo por cada trabajador**					**Tiempo de duración por cada trabajador**		
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4) I**	**(5) II**	**(6) III**	**(7) IV**	**(8) V**	**(9) I**	**(10) II**	**(11) III**	**(12) IV**	**(13) V**
1	Se poncho el tractor	TIC	6:45	6:45	6:45	6:45	6:45	15	15	15	15	15
2	Guataqueando	TP	7:30	7:15	7:45	7:50	7:40	45	30	60	65	55
3	Amolando guataca	TA	7:35	7:17	7:51	7:52	7:43	5	2	6	2	3
4	Guataqueando	TP	8:10	8:30	8:45	8:05	8:20	35	73	54	13	37
5	Fumando	TIDO	8:15	8:35	8:50	8:10	-	5	5	5	5	-
6	Guataqueando	TP	9:00	9:00	9:00	9:00	9:00	45	25	10	50	40
7	Merienda	TDNP	9:15	9:15	9:15	9:15	9:15	15	15	15	15	15
8	Lima en mal estado Para amolar la guataca	TITO	9:25	9:20	-	-	-	10	15	-	-	-
9	Guataqueando	TP	10:30	-	10:20	-	-	55	-	65	-	-
10	Fuera del campo	TIDO	10:30	-	10:30	-	-	10	-	10	-	-
11	Guataqueando	TP	-	10:30	-	10:30	10:30	-	70	-	75	75
12	Almuerzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

No	Nombres y apellidos	calificación	Años de experiencia	Grupo salarial	% cumplimiento Nr	Volumen de trabajo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
1	Ener Novoa Santana.	Obrero Agrícola	20	V		
2	Rudy Hernández Rosell	Obrero Agrícola	15	V		
3	Alejandro Medina López	Obrero Agrícola	18	V		
4	Ramón Rodrigues Hdez	Obrero Agrícola	12	V		
5	Luis García Morfa	Obrero Agrícola	10	V		

ANEXO #7: HOJA DE OBSERVACIONES PARA LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA.

Unidad: cultivos varios	**Dpto. o Sección: finca #1**					**Horario de inicio.**			**Hoja #. 2**	
Puesto de trabajo Colectivo: Obrero Agrícola	**Cantidad de trabajadores: 5**		**Turno: 6.30 Am a 3.30 Pm**			**Normador Arasay Valero Pérez**	**Fecha**	**D 23 M 10 A 09**		
No	**Descripción**	**Símbolo**	**Horario de trabajo por cada trabajador**					**Tiempo de duración por cada trabajador**		
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4) I**	**(5) II**	**(6) III**	**(7) IV**	**(8) V**	**(9) I**	**(10) II**	**(11) III**	**(12) IV**	**(13) V**
13	Problema en el comedor	TIC	11:45	11:45	11:45	11:45	11:45	15	15	15	15	15
14	Guataqueando	TP	12:30	12:10	12:15	12:05	12:35	45	25	30	20	50
15	Parado	TIDO	12:35	12:15	12:20	12:10	12:40	5	5	5	5	5
16	Guataqueando	TP	1:05	1:30	1:15	1:35	1:25	30	75	55	85	45
17	Limando guataca	TA	1:10	1:35	1:19	1:40	1:27	5	5	4	5	2
18	Guataqueando	TP	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	50	25	41	20	33
19	Merienda	TDNP	2:15	2:15	2:15	2:15	2:15	15	15	15	15	15
20	Guataqueando	TP	2:45	2:50	-	-	-	30	35	-	-	-
21	**********	TITO	-	-	2:25	2:25	2:25	-	-	10	10	10
22	Parado	TIDO	2:50	3:00	-	-	-	5	10	-	-	-
23	Limpiando la guataca	TA	-	3:05	-	2:30	-	-	5	-	5	-
24	Reunión con jefe	TITO	3:05	3:15	2:40	2:35	-	15	10	15	5	-
25	Guataqueando	TP	3:30	3:30	3:25	3:30	3:20	25	15	45	55	55
26	Fuera del campo	TIDO	-	-	3:30	-	3:30	-	-	5	-	10

No	Nombres y apellidos	calificación	Años de experiencia	Grupo salarial	% cumplimiento Nr	Volumen de trabajo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
1	Ener Novoa Santana..	Obrero Agrícola	20	V		
2	Rudy Hernández Rosell	Obrero Agrícola	15	V		
3	Alejandro Medina López	Obrero Agrícola	18	V		
4	Ramón Rodrigues Hdez	Obrero Agrícola	12	V		
5	Luis García Morfa	Obrero Agrícola	10	V		

ANEXO #7: HOJA RESUMEN DE LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA

Unidad: cultivos varios				Dpto. o sección: finca #1							Hoja No 3		
Puesto de trabajo colectivo Obrero Agrícola				Cantidad de trabajadores 5		Turno 6.40Am-3.40Pm		Normador Arasay Valero Pérez		Fecha	D	M	A
											23	10	09
Concepto	Tiempo de observaciones por trabajador										Tiempo observado al grupo		
	Trab. 1		Trab 2		Trab. 3		Trab. 4		Trab. 5		Suma	Promedio	%
	Mint	%	Mint	%	Mint	%	Mint	%	Mint	%			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
TP	360	78.12	373	80.83	360	78.12	383	82.91	390	84.37	1941	373.2	80.87
TIDO	25	5.21	20	4.16	25	5.21	10	2.08	15	3.13	95	19	3.96
TDNP	30	6.25	30	6.25	30	6.25	30	6.25	30	6.25	150	30	6.25
TIOC	15	3.13	15	3.13	15	3.13	15	3.13	15	3.13	75	15	3.13
TA	10	2.08	12	2.5	10	2.08	12	2.5	5	1.04	49	9.8	2.25
TITO	25	5.21	15	3.13	25	5.21	15	3.13	10	2.08	90	18	3.54
TIC	15	-	15	-	15	-	15	-	15	-	75	15	3.13
	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100	2400	480	100

ANEXO# 8

Muestra inicial: 3 observaciones Nivel de confianza del 95 %

R/x %	s en %					
	±3	±4	±5	±6	±7	±8
1,0	1	1	1	1	1	1
2,0	1	1	1	1	1	1
3,0	1	1	1	1	1	1
4,0	2	1	1	1	1	1
5,0	4	2	1	1	1	1
6,0	6	3	2	1	1	1
7,0	8	4	3	2	1	1
8,0	10	6	4	2	2	1
9,0	13	7	5	3	2	2
10,0	16	9	6	4	3	3
11,0	19	11	7	5	3	3
12,0	22	13	8	6	4	4
13,0	26	15	9	7	5	4
14,0	30	17	11	8	6	5
15,0	35	20	13	9	6	6
16,0	40	22	14	10	7	6

ANEXO# 9

PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL POR CIENTO (%) DE APORTE A LA EMPRESA.

Se toma como base los indicadores planificados para el año o el período (mensual, trimestral o el ciclo productivo; según proceda) de la Unidad Organizativa en cuestión, a saber:

1. **Ingresos Totales planificados por la producción facturada**.-
2. **Gastos Totales planificados** (excepto Salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo **(OGFT**)).-
3. Se determina la diferencia entre estos valores, obteniéndose el **Saldo No. 1.**
   Saldo No 1= Ingresos por la producción facturada planificada – gastos totales planificados (excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo)

4. Se determina el fondo de salarios planificado de la UEB, Brigada, etc.; que incluye: salario escala, pago adicional por implantación del perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales legalmente establecidos, según el régimende trabajo oficialmente establecido. (**Al tomar los 12 meses, este salario ya incluye 9.09 % de las vacaciones, pero de ser menos, por ejemplo un trimestre, debe ser calculada)**

4. Se determinan los **OGFT**, calculando el 39% del fondo de salarios calculado anteriormente (incluye el 14 % de la contribución a la Seguridad Social y el 25% de impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo **o el que corresponda, si es que la entidad tiene aprobada una bonificación al impuesto sobre utilización de la fuerza de trabajo** (como se ha calculado el fondo de salarios para 12 meses, ya se ha concebido el pago de las vacaciones; por ello se multiplicó por el 39%)
   Restamos al **Saldo No.1 el fondo de salarios planificado afectado por los OGFT**, obteniéndose el **Saldo No. 2** (Este saldo representa el nivel de rentabilidad que genera esta actividad, según el nivel de ingresos y gastos planificados)

6. Se divide el Saldo No.2 entre el Saldo No.1 y obtenemos el % de **Aporte de la UEB**, Brigada, etc., a la Empresa.
7. Mientras la empresa no aplique el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, el por ciento (%) de aporte de la UEB, Brigada, etc., a la Empresa, se calcula de igual forma pero dentro del fondo de salarios no se incluye el monto planificado del pago adicional del perfeccionamiento empresarial.

Anexo # 10 Tabla para el coeficiente que corresponda en atención a la bonificación autorizada, considerando además el impuesto del 14% a la seguridad social y el 9.09% de vacaciones.

Bonificación al impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo.	Impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo a considerar.	Coeficiente a aplicar (incluye 14% seg. social, el % impuestos fuerza de trabajo que corresponda y el 9.09% vacaciones.)
0	25%	1.516351
5	20	1.461806
10	15	1.407261
15	10	1.352716
20	5	1.298171
25	0	1.243626

Anexo # 11 Cálculo para determinar los indicadores a medir en el coeficiente de distribución salarial utilizando el método de expertos.

No	indicadores	Expertos							Cc (%)
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Resultados en su trabajo individual.	X	X	X	X	X	X	X	100
2	Asistencia, puntualidad y estabilidad en el trabajo.	X	X	X	X	X	X	X	100
3	Relaciones Interpersonales.	X	X	X		X		X	71
4	Aprovechamiento de la Jornada laboral.	X	X	X	X	X	X	X	100
5	Conocimientos de las tareas	X	X	X	X	X	X		86
6	Creatividad e iniciativas	X	X	X		X	X	X	86
7	Calidad en el trabajo	X	X	X	X	X	X	X	100
8	Dominio profundo con amplio proyección de trabajo			X	X		X	X	57
9	Desempeño en el trabajo de grupo	X	X	X	X	X	X	X	100
10	Sobrecumplimiento en calidad y cantidad de tareas.		X		X	X			43
11	Ahorro y cuidado de los recursos encomendados para realizar el trabajo.	X	X		X	X	X		71

Expresión para el cálculo de Cc.

Cc = (1-Vn / Vt) * 100 ó Cc = Vs / Vt * 100

Cc: Coeficiente de concordancia entre los expertos.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio. ( )

Vs: Cantidad de expertos a favor del criterio. (X)

Vt: Cantidad total de expertos.

Si Cc ≥ 60 % se considera aceptable la concordancia.

Si Cc ≤ 60 % se elimina el parámetro.

El grupo de expertos por los resultados obtenidos determino que se eliminan los indicadores 8 y 10 por no alcanzar el 60 %.

Método Delphi.

Determinación del orden de importancia

Parámetros	Expertos							S_J	Δ_J	Δ_J^2
	1	2	3	4	5	6	7			
1	4	3	4	2	2	5	4	24	-11.11	123.43
2	2	1	3	3	1	2	1	13	-22.11	488.85
3	8	8	9	8	9	9	8	60	24.89	619.51
4	5	7	6	4	6	4	7	39	3.89	15.13
5	6	5	5	6	4	6	5	37	1.89	3.57
6	3	4	2	5	5	3	3	25	-10.11	102.21
7	1	2	1	1	3	1	2	11	-24.11	581.29
8	7	6	7	7	7	8	6	48	12.89	166.15
9	9	9	8	9	8	7	9	59	23.89	570.73
S_{Media}								35.11		2670.87

Indicadores

1. Aprovechamiento de la Jornada laboral.
2. Calidad en el trabajo.
3. Desempeño en el trabajo de grupo
4. Ahorro y cuidado de los recursos encomendados para realizar el trabajo
5. Asistencia, puntualidad y estabilidad en el trabajo.
6. Conocimientos de las tareas
7. Resultados en su trabajo individual.
8. Creatividad e iniciativas
9. Relaciones Interpersonales.

Expresiones para el cálculo:

$$Sj = \sum_{J=1}^{k} Rij \qquad S_{Media} = \frac{1}{n} \sum_{J=1}^{k} Sj \qquad \Delta j = Sj - S_{Media}$$

Para comprobar la concordancia de los criterios entre los expertos se calculó el coeficiente de Kendall, arrojando este que existe comunidad de preferencia entre ellos, puesto que es superior a 0,8 (0.91), por tanto se aprueba el orden obtenido por el método.

Cálculo del coeficiente de Kendall.

$$W = \frac{12 \sum_{J=1}^{k} \Delta j^2}{\frac{n^2}{2}(K^3 - K) - n \sum_{J=1}^{n} Ti}$$

W = 12 * 2670.87 / 7 ^{2} (9 ^{3} – 9) – 0

W = 32050.44 / 49 * 720

W = 32050.44 / 35280

W = 0.91 ≥ 0.8