



*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial.*

Trabajo de Diploma

*Título: Propuesta de mejora al sistema de pago actual en la
producción agrícola de las fincas Estatales en la empresa
Cultivos Varios Horquita*

Autor: Belkis Regina Sosa Yera.

Tutor: Ing. Taimí Barrizonte Jiménez.

Año 2010.

“Año de 52 de la Revolución”

Pensamiento

Ninguna revolución puede sustituir el trabajo, solo trabajando se puede avanzar, solo trabajando se pueden producir los bienes que el país necesita, solo trabajando se pueden producir mas alimentos, solo trabajando se puede salir de las necesidades mas apremiantes que tenemos.



Fidel Castro Ruz

Agradacimientos

- *A la Revolución y a la Tarea Álvaro Reinoso por haberme dado la oportunidad de realizar el sueño de hacerme profesional.*
- *A quienes me regalaron la vida, por ser incondicionales y amarme tanto. Mis padres.*
- *A mi hija por ser tan comprensiva y paciente.*
- *A todos mis profesores por la enseñanza.*
- *A mi tutora por su tiempo y confianza.*
- *A todas las personas que me han apoyado y me han brindado su ayuda sin condición.*

Dedicatoria

La vida es una oportunidad única, en la que encontramos dificultades, retos, desafíos muy difíciles de vencer incluso, hasta para mantener la existencia, pero el ser humano se debe imponer a todas y trazarse metas para lograrlas aunque parezcan inalcanzables.

Quiero dedicar este, que representa la culminación de una etapa muy importante y anhelada desde muchos años, a varias personas muy importante de mi vida:

A mis queridos padres: por haberme dado la oportunidad de vivir, por su preocupación en mi superación como ser humano y por educarme correctamente.

A mis queridos hermanos: por ser únicos como persona, por su forma de ser, su cariño y dedicación

A mi esposo y mí querida hija: por compartir cada momento de existencia unidos, por su comprensión, paciencia y ayuda en cada instante en que los he necesitado, por representar para mí la razón de vivir y de seguir luchando ante la vida

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la Empresa Cultivos Varios Horquita (Área Fincas Estatales), la misma tiene como objetivo general lograr a través de sistemas de pagos efectivos, que los trabajadores vinculados directamente a las producciones agrícolas de cultivos en la empresa, eleven las cantidades y calidades de productos para satisfacer las necesidades de la población. Para su diseño, primeramente se realiza un estudio de organización del trabajo, buscando un reordenamiento del proceso productivo y una disminución del personal indirecto, detectándose problemas en el actual sistema de pago y en la organización del trabajo, específicamente en el aprovechamiento de la jornada laboral. De este diagnóstico se desprende un plan de medidas con vistas a solucionar tales deficiencias y así proponer soluciones a las mismas. En ella son utilizadas herramientas como la revisión de documentos, entrevistas, técnica de observación continua colectiva y método Delphi. Se proponer mejoras al sistema de pago actual, así como un coeficiente de distribución salarial, en el que se regula una serie de indicadores estrechamente relacionados con la eficiencia, tomando en consideración el criterio del jefe de área y los trabajadores seleccionados.

Índice

Página

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico	6
1.1 La Gestión de los Recursos Humanos.	6
1.1.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.	8
1.1.2. Gestión de recursos humanos: Desarrollo actual y futuro en Cuba.	11
1.2 Organización del trabajo.	14
1.2.1 Conceptos y Objetivos.	14
1.2.2 La división del trabajo. La especialización.	15
1.2.3 Estrategia a seguir en el estudio y perfeccionamiento de la Organización del Trabajo	19
1.3. Administración de Salarios (AS)	20
1.3.1 Actividades relacionadas con la administración salarios.	21
1.3.2. El análisis y Descripción de Puestos.	21
1.3.3. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.	22
1.3.4. Doble función de los salarios.	28
1.4. Sistemas de pago	30

Conclusiones Parciales del Capitulo I.	33
Capítulo II. “Diagnóstico de la UEB “Cultivos Varios Horquita” (Área Fincas Estatales) mediante el análisis del sistema de pago actual”	34
2.1 Caracterización de la UEB Cultivos Varios Horquita.	34
2.2 Breve descripción de la Granja N° 7	36
2.3 Fincas Estatales de la Empresa Cultivos Varios Horquita.	37
2.4. Análisis y diagnóstico del sistema de Pago Actual.	38
2.4.1 Formación del salario	39
2.4.2 Distribución del salario formado.	40
3. Examen crítico del sistema de pago	41
➤ <i>Cálculo del coeficiente de Kendall.</i>	42
➤ <i>Fotografía detallada colectiva:</i>	45
➤ <i>Análisis de los resultados</i>	47
➤ <i>Resultados del estudio</i>	48
➤ <i>Cálculo para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral:</i>	48
➤ <i>Aumento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación del TIDO</i>	49

➤ <i>Aumento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación del TITO.</i>	49
4.1 Normación del trabajo.	50
4.1. Plan de Medidas a partir de los resultados del Diagnóstico.	53
Conclusiones parciales del capítulo.	54
Capítulo III “Mejoras al sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo)”	55
3. Mejoras al sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo).	55
3.1 Análisis del sistema de pago	55
3.2 Sistema de pago y estimulación.	56
3.3 Condiciones establecidas para la distribución del salario.	56
3.4 Formación del salario	57
3.5 Distribución del fondo de salario por resultado	57
4. Aplicabilidad del sistema diseñado	58
4.1 Puesta en marcha y mejora continua.	60
Conclusiones parciales del capítulo.	60

CONCLUSIONES GENERALES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	70
ANEXO N^{ro} 1	70
ANEXO N^{ro} 2	73
ANEXO N^{ro} 3	74
ANEXO N^{ro} 4	75
ANEXO N^{ro} 5	76
ANEXO N^{ro} 6	77
ANEXO N^{ro} 7	78
ANEXO N^{ro} 8	80
ANEXO N^{ro} 9	81
ANEXO N^{ro} 10	84
ANEXO N^{ro} 11	87
ANEXO N^{ro} 12	90
ANEXO N^{ro} 13	91

Introducción

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su recuperación inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a como gerencial los Recursos Humanos en los tiempos de incertidumbres e inestabilidad.

Los Recursos Humanos constituyen el talón de Aquiles de las políticas de modernización, que significa cambiar la cultura de la organización y, por tanto, incidir sobre valores y actitudes de las personas que trabajan en el sector público y empresarial. ⁽¹⁾.

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) debe garantizar la satisfacción de los implicados para que de esta forma se obtenga, mantenga y retenga una fuerza de trabajo productiva dentro de la organización. La falta de satisfacción personal puede afectar grandemente a la empresa, pues puede devenir en una disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional, aumento de los índices de ausentismo y fluctuación, entre otros, lo que incurriría negativamente en los logros de la organización y su imagen corporativa. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor ⁽²⁾.

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

Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, pero difieren los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. En algunos

países es frecuente que el empleador y los trabajadores de cada empresa fijen los salarios. En otros, los salarios están reglamentados por contratos colectivos que se aplican a toda una industria ⁽³⁾.

Hoy en nuestro país, se establece en la Resolución 9/2008 "Reglamento general sobre las formas y sistemas de pagos", que se alinea con los principios generales y de actuación, establecidos en el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros, de agosto del 2007, así como el hecho que se definiera por esta propia Resolución que "la empresa diseñe su propio sistema ", se cuenta hoy con la ayuda metodológica dirigida a las entidades laborales que aplican en su labor sistemas de pago a fin de lograr una mayor eficiencia en su gestión. Está elaborada sobre la base de un contenido teórico donde se exponen los aspectos fundamentales a tener en cuenta para elaborar los sistemas de pago, la cual constituye una herramienta importante para vincular la remuneración con el trabajo realizado ⁽⁴⁾.

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.

Por ello, puede ser de gran utilidad conformar sistemas de indicadores que en el aspecto cuantitativo y cualitativo 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 utilizadas, utilización de las capacidades, aprovechamiento de la jornada laboral, superación, clima organizacional, 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.

Entre los sistemas de pagos adoptados se encuentra el sistema de pago por resultados este sistema es común en muchas empresas de Cuba ya que cumple con uno de los principios del socialismo de cada cual según su trabajo a cada cual según su capacidad. Preocupación esta del debate económico actual de las políticas

económicas del país, de la cual una de sus prioridades es que el salario se convierta en el principal incentivo y fuente de ingreso de la población de manera que repercuta positivamente en la productividad del trabajo ⁽⁵⁾.

La economía cubana que estuvo inmersa en un periodo especial que deterioro los volúmenes de productividad del trabajo, hoy se encuentra abocada en uno de los cambios más trascendentales en el sector empresarial que es la consolidación del nuevo sistema de dirección y gestión de la empresa estatal cuyo objetivo es lograr la eficiencia de la empresa logrando que sean productiva.

Situación Problemática

Insatisfacción de los trabajadores ante un grupo de deficiencias que presenta el sistema aplicado, que no permite que se ponga en práctica la doble función del mismo.

Problema Científico

El sistema de pagos actual a trabajadores directamente vinculados a la producción en la Empresa Cultivos Varios Horquita, no propicia la elevación de los niveles de producción en cantidad y calidad de productos del agro deseados para satisfacer necesidades de los trabajadores.

Hipótesis

La mejora del Sistema de Pago actual para los trabajadores en las Fincas Estatales de la Empresa Cultivos Varios Horquita, permite vincular el salario con los resultados obtenidos en la producción.

Objeto de Estudio

Subsistema de administración de salarios y organización del trabajo

Campo de Acción

Estudio de tiempos y Sistema de pago

Objetivo General

Proponer una mejora al sistema de pago actual de los trabajadores vinculados directamente a la producciones agrícolas de cultivos varios en La empresa de Horquita, para que eleven las cantidades y calidades de productos para satisfacer las necesidades de la población.

Objetivos Específicos

1. Construir el marco teórico de la investigación derivado de la consulta de la literatura actualizada y otras fuentes de referencia.
2. Diagnosticar la situación actual de las Fincas a través del análisis del sistema de pago actual y elementos relacionados con la organización del trabajo.
3. Proponer mejoras al sistema de pago actual de los trabajadores directamente vinculados a las producciones agrícolas de la Empresa Cultivos Varios Horquita, por los resultados finales de la producción en base a las deficiencias detectadas.

Estructura de la Tesis

La tesis está estructurada en tres capítulos

Capítulo 1. “Marco Teórico”

En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de del Capital Humano, organización del trabajo, administración del salario y otras actividades.

Capítulo 2. “Diagnóstico de la UEB “Cultivos Varios Horquita” mediante el análisis del sistema de pago actual”

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 la técnica de observación continua colectiva, 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. Proponer mejoras al sistema de pago por los resultados finales de la producción en base a las deficiencias detectadas.

Se presenta la propuesta de mejoras al sistema de pago por resultado para los trabajadores del área de Fincas basado en el coeficiente de distribución salarial, realizando una simulación a partir del comportamiento de un período anterior.

Capítulo 3. “Mejoras al sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo)”

En este capítulo se diseñó un nuevo sistema que permite la vinculación del salario al volumen de producción alcanzada, ya que la simulación del sistema de pago propuesto permitió comprobar que es posible aplicarlo para los trabajadores abarcados, logrando un incremento de los salarios a devengar.

Capítulo I: “Marco Teórico”

En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre este tema, enfatizándose en los subsistemas relacionados con el objeto de estudio de esta investigación

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) comprende la integración del conjunto de políticas, objetivos, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que en el ámbito laboral se estructuran en función de los procesos de la empresa para elevar a un plano superior la productividad, el desempeño laboral y la eficiencia. Debe garantizar la satisfacción de los empleados, para de esta forma lograr que se obtenga, mantenga y retenga una fuerza de trabajo productiva dentro de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. ⁽⁶⁾.

1.1 La Gestión de los Recursos Humanos.

La globalización de los mercados, 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.

La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios son los autores que hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal por solo señalar las más difundidas.

Por GRH se entiende, según Batista Jiménez la actividad que se realiza en la Empresa para: ⁽⁷⁾.

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.

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

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

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

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

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordóñez ⁽⁸⁾ 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 ⁽⁹⁾.

1.1.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. Objetivos de la Administración de 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 Corporativos: La Administración de Recursos Humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.

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

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

Objetivos Personales: Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del Dpto. de Recursos Humanos el cual debe buscar como apoyar a sus miembros para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros de metas personales y progreso dentro de la Empresa, resultará un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la entidad en lo que a él respecta⁽¹⁰⁾

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

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

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

2. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción: Se considera la labor socialmente útil, remunerada, que es desempeñada por el trabajador, lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento: Atrae, prepara y motiva al personal para su posible selección para desempeñar determinados cargos en la organización. 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: Es la que establece el compromiso entre el trabajador y la administración de ejecutar el trabajo en un cargo determinado. 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. Está dirigida a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos de servicios.

4. Seguridad e Higiene en el trabajo: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, crean las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y s organización desarrollen la labor eficiente y sin riesgos.

5. Relaciones Laborales: Relación que se establece entre el trabajador y la administración de la organización y se formaliza mediante el contrato de trabajo. Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio colectivo de trabajo, interpretar la Ley

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

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.

Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo actual y futuro en Cuba.

Tal como plantea Rafael Alhama Belamaric ⁽¹¹⁾ Investigador del Instituto Cubano de Estudios e Investigaciones del Trabajo, la empresa cubana no debe lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales.

Hoy más que nunca Cuba requiere optimizar el capital humano formado por la revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria. Donde haga falta un trabajador, no debe haber más, se requiere erradicar el subempleo. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) adquirió especial significación a partir de estudios que ubican a las personas como el factor fundamental del proceso de producción ⁽¹²⁾.

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

Los enfoques sistémico, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la GRH, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo transcendido a la clásica Dirección o Administración de Personal. Por ello es necesario adoptar un sistema de compensación laboral 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 ⁽¹³⁾.

Los expertos opinan que, a medida que el mundo se adentre en el siglo XXI, en general se necesitará más crecimiento económico. Se precisa que deberá prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar porque esté orientado al a pollo 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.

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

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

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

Esta situación sólo se puede modificar en tanto la filosofía y la ideología con respecto a la Estrategia Empresarial, a la Dirección y Organización Empresarial, y no sólo de la Dirección de Recursos Humanos, queden claramente expuestas, y lo apoyen todos por igual ⁽¹⁴⁾.

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 ⁽¹⁵⁾

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

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

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

- Planificar las necesidades de personal.
- Realizar estudios de organización que permitan perfeccionar las estructuras y un buen uso de las facultades.
- Diseñar nuevos puestos y elaborar contenidos de perfil amplio.
- Implementar métodos de trabajo más eficientes
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Elaborar normas de rendimiento, tiempo y servicio para el cálculo de plantillas y establecimiento de sistemas de pago.
- Establecer las vías de captación y selección de personal.
- Fijar los indicadores para evaluar el desempeño
- Elaborar planes de capacitación
- Elaborar sistemas de pago de fácil comprensión y establecer las vías para el reconocimiento de los trabajadores
- Elaborar el convenio colectivo.
- Establecer sistemas de información.
- Establecer acciones de auditorias o “Control interno”. ⁽¹⁶⁾.

Sin embargo, todas estas acciones 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 integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales de trabajo.

La Organización del Trabajo está encaminada a lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y los trabajadores, 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 ⁽¹⁷⁾.

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 los siguientes:

- El ahorro del tiempo de trabajo.
- El enriquecimiento del contenido de trabajo.
- Coadyuvar a la creación y/o desarrollo de valores éticos morales en el trabajo ⁽¹⁸⁾

1.2.2 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 ⁽¹⁹⁾

También existen productos y servicios especializados.

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

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

Ventajas de la especialización.

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

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

investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

Otras desventajas:

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

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

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

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.

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 ⁽²⁰⁾.

1.2.3 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⁽²¹⁾.

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 ⁽²²⁾.

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. Administración de Salarios (AS)

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

La Administración de Salarios, ⁽²³⁾ es aquella amplia área de la administración de personal que se refiere a la determinación de niveles apropiados de remuneración de los empleados de acuerdo con el grado de valor del cargo unidos a la consideración del mérito y el desempeño individual.

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

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

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

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

El objetivo fundamental de la administración de salarios es asegurar a la dirección y al personal una equitativa compensación en los servicios prestados. Este objetivo, aunque fácil, de declarar a un programa práctico para su implantación. Una compensación equitativa es de extrema importancia para todos, tanto al nuevo empleado, que debe tomar su decisión basándose en el conocimiento extremo de la empresa, como el obrero veterano que tiene buen conocimiento de la política y de los conocimientos de la empresa, el plan de salario ofrece la oportunidad de elevar su nivel de vida y el de su familia. Esta es una motivación necesaria para el éxito en los negocios y la administración de salarios juega un papel importante en el estímulo de esta motivación.

1.3.1 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.

1.3.2. 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 prerequisite conocerlo en profundidad lo cual implica hacer un análisis y descripción de puestos.

1.3.3. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.

Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante de los mismos ⁽²⁴⁾.

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 determina la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Los defensores de esta teoría, desarrollada sobre todo por el economista estadounidense John Bates Clark, sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador

marginal. Puesto que, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial.

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

Como demostró John Maynard Keynes, uno de los principales opositores a esta teoría, los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo, y no al ahorro, en una economía. El aumento del consumo genera una mayor demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios, si se consigue una mayor riqueza gracias a una disminución del nivel de desempleo.

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

Según William M. Mercer [2000], nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”. Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función: Tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para

la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

Un agudo observador del siglo XIX (el clérigo Charles C. Colton) que no sólo sigue siendo vigente en este medio sino que nos ofrece otro ángulo de la naturaleza humana. Colton dijo: “Nuestros ingresos son como nuestros zapatos; si nos quedan chicos, nos lastiman y aprietan, pero si nos quedan grandes, nos hacen tropezar y resbalar. Cuando una empresa, llega a la conclusión de que necesitan hacer un cambio importante en las bases del programa de compensación para su personal y decide establecer un sistema basado en el desempeño, es normalmente porque existen resultados operativos-financieros no muy satisfactorios. En estas circunstancias suele pensarse que un programa de aumentos por desempeño y/o un bono anual por resultado, serán la panacea que transformará la productividad, la calidad y la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, esto no es un buen programa, ya que el pago no está realmente ligado a esas variables que se desea mejorar. El programa de evaluación del desempeño da calificaciones, que sirven para determinar el objetivo de pago de la persona en parámetros, que nos llevan a un porcentaje. La evaluación debe medir los resultados en el trabajo y a su vez, se debe establecer el concepto de prioridad en función de los objetivos de pago. La abstracción (el fenómeno de reducir la realidad a un valor monetario) llega a ser tan poderosa que frecuentemente, como en el texto anterior, la antepone a cualquier otra consideración humana o social: La compensación habla de qué tan competente, inteligente, capaz y efectivo es quien la percibe, un director de un millón de dólares es mejor que otro de sólo medio millón. Es la medida del éxito que cada quien alcanza. 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.

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*.

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 salario 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

1. Salarios en moneda (efectivo)
2. Salarios en especie (comida, productos, habitación, servicios, etc.)
3. Pago mixto (parte moneda y parte en especie)

Por su capacidad adquisitiva

1. Nominal: Pago monetario al trabajador a cambio de sus servicios.
2. Real: Cantidad de bienes y servicios que pueda adquirir con el salario que percibe. Capacidad de compra del salario nominal.

Por su capacidad satisfactoria

1. Individual: Satisfacción de necesidades personales.
2. Familiar: Sustentación de la familia del trabajador

Por sus límites:

1. *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
- *Salario Máximo*: Es el salario más alto que permite a las empresas 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 extracalificatorios 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.

1.3.4. 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.

1.4 Sistemas de Pago

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

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

Los sistemas de pago tienen que estar vinculados con las características específicas del proceso productivo o de servicio que se trate. Los sistemas deben diseñarse en correspondencia con las características técnicas-organizativas, la naturaleza del trabajo y en plena concordancia con los objetivos económicos sociales del área. De esto se deriva que en una misma área puedan existir varios sistemas de pago ⁽²⁵⁾.

Principios para la aplicación de los sistemas de pago.

- Aplicar los sistemas de pago teniendo en cuenta la organización del trabajo, asegurando una estrecha relación entre el sistema de pago que se aplique a cada trabajador grupo de ellos con las características de la actividad que desarrollan permitiendo la medición y evaluación de los resultados reales y su incidencia.
- Aplicar el pago por destajo siempre que sea posible.
- Promover el resultado de indicadores de eficiencia o resultados tales, como: ahorro de materiales, portadores energéticos, reducción de pesos por costos de producción, de gastos totales por peso de ingreso totales, de gasto de salario por peso de valor agregado bruto, incremento de a productividad, ventas netas, ingresos totales, producción en unidades físicas, utilidades, entre otros, teniendo en cuenta el nivel de los trabajadores en este resultado.

- Garantizar la certificación del cumplimiento de los indicadores del sistema, a partir de los registros contables de la empresa u otra fuente de información oficial, para evitar que se produzcan pagos indebidos.
- Combinar armónicamente los intereses de los trabajadores, la Empresa y el país, teniendo como base los resultados obtenidos por las organizaciones empresariales, por lo que no podrá deteriorarse el gasto de salario por peso de valor agregado bruto, correlación salario medio productividad u otro indicador de eficiencia que tipifique la actividad, con relación al plan aprobado, garantizando que no se realicen pagos sin respaldo productivo.
- Garantizar el pago de salario en las fechas acordadas en el convenio colectivo de trabajo.

Elementos que deben contener los sistemas de pago.

- **Objetivos:** Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como sobre cumplir los planes de producción, incrementar la productividad del trabajo, la calidad de la producción y los servicios, disminuir los costos y gastos, cumplir y sobre cumplir el plan de utilidades y los aportes
- **Indicadores:** Expresan el cumplimiento de los objetivos del plan de la organización, definen como se forma el salario, establecen parámetros a alcanzar, determina el monto de salario que se forma, en correspondencia con los resultados.
- **Formación de salario:** Define el procedimiento de su cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes. Los elementos de salario que se toman como base del cálculo son aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- **Trabajadores Abarcados:** Son los comprendidos en sistema de pago por categoría ocupacional y área de trabajo.
- **Período de evaluación:** Se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes a cada trabajador. Su periodicidad es mensual y excepcionalmente se definirá otro período, en correspondencia con los ciclos productivo de cada actividad específica.

- **Distribución del salario formado:** Es el procedimiento del cálculo para la distribución del salario formado, pudiendo utilizarse el coeficiente de distribución salarial (CDS) o el coeficiente de participación laboral (CPL).
- **Funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes:** Se especificarán los funcionarios responsabilizados con la certificación del cumplimiento de los indicadores, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen proyectados en la plantilla.

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

- **Sencillos:** Para permitir la aceptación y aprobación de 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.
- **Estable:** Para garantizar la confianza de los trabajadores en su permanencia y facilitar su comprensión. Esto no contradice la necesidad de modificarlos de acuerdo a sus necesidades pero hacerlo sólo si es imprescindible.
- **Flexible:** Para facilitar su adecuación a los cambios que se produzcan en la organización de la producción y el trabajo, la introducción de nuevas materias primas, las modificaciones de los surtidos y otras factores.
- **Estimulante:** Para que exista por parte de los trabajadores la posibilidad y el interés de aumentar la eficiencia y eficacia.

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

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

Con el objetivo de aumentar el salario real de los trabajadores cubanos, se han empleado esfuerzos y recursos, los aumentos salariales han comenzado por algunos sectores (Justicia y Seguridad Social), y se realizan las investigaciones pertinentes para extenderlos a otros. A pesar de todo, aún no se logra que en la mayoría de los casos, la actuación de los trabajadores está encaminada a brindar el máximo de su talento, esfuerzo y dedicación, teniendo en cuenta que muchas veces se encuentran las condiciones necesarias para ello ⁽²⁶⁾.

Conclusiones Parciales del Capítulo I.

1. Con este trabajo se han examinado los diferentes principios, reglas y técnicas que van ligadas a esa remuneración a fin de obtener una visión orgánica que permita la clasificación de las diferentes actividades que se ejecutan dentro de la administración de salarios.
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 Empresa
3. También es importante dentro de una organización, utilizar con frecuencia los factores motivación con el fin de lograr que los obreros se sientan satisfechos en su trabajo, lo cual se verá reflejado en el éxito de la organización, permitiéndole tener iniciativa pero dentro de los límites que fija el supervisor.

Capítulo 2. “Diagnóstico de la UEB “Cultivos Varios Horquita” (Área Fincas Estatales) mediante el análisis del sistema de pago actual”

2.1 Caracterización de la UEB Cultivos Varios Horquita.

La Empresa Cultivos Varios Horquita, perteneciente al Ministerio de la Agricultura, se encuentra ubicada al sur oeste de la Provincia de Cienfuegos en el municipio de Abreus, limitada al oeste y sur con la Ciénaga de Zapata en la Provincia de Matanzas, al este con la Granja pecuaria Yaguarama y al norte con el CAI Antonio Sánchez, del municipio de Aguada, la misma cuenta con una vía principal de acceso a la carretera de Yaguarama a Playa Girón, tiene un área total de 7 656 Ha. De las cuales son dedicadas al cultivo de vianda, hortalizas y granos 3 300 Ha. Tiene una extensión territorial de 345 caballerías de ellas cultivables 174 destinadas a la producción de cultivos varios,

Formaliza su constitución al amparo de la Res 200/76 y nace el 15 de diciembre de 1976, comenzando sus operaciones el 31 de enero de 1977, por ser a partir de esta fecha que se encuentra con independencia económica para las gestiones y funcionamiento (**Anexo2**) En fecha 16 de febrero de 2004 mediante Res No.111/2004 de la notaría especial del Ministerio de la Agricultura se aprobó el objeto social siendo el siguiente:

- Producir viandas, hortalizas y granos con una proyección al incremento de frutales
- Producir y comprar a la base productiva para comercializar de forma mayorista frutas y hortalizas con destino a la industria, en pesos moneda nacional y en pesos moneda convertible.
- Producir y acopiar de las unidades básicas de producción cooperativa, cooperativas de créditos y servicios, cooperativas de producción agropecuaria y granjas estatales los excedentes de plantas ornamentales, posturas de frutales, forestales y flores, para su comercialización mayoristas con las empresas comercializadoras del ministerio de la agricultura.

- Comprar, producir y comercializar de forma mayorista, hortalizas y condimentos frescos y secos con destino al consumo social.
- Producir y comercializar de forma mayorista papas y otras viandas fritas a partir de la industria propia de la Empresa, en pesos moneda nacional y en pesos cubanos convertible.

La **misión** de la entidad objeto de estudio es producir y comercializar viandas, vegetales, granos, leche y servicios agropecuarios para satisfacer las necesidades del mercado nacional y en divisa con alta eficiencia económica y sin afectación del medio ambiente.

Visión

- Empresa con una estructura de dirección funcional, un incremento sostenido en la producción y en la prestación de servicios.
- Un constante perfeccionamiento, con un colectivo de cuadros, técnicos y trabajadores consagrados y altamente motivados.
- Una organización con alto desempeño en la GRH, un colectivo idóneo con orgullo de pertenencia y una elevada satisfacción laboral.

Valores: Estos valores se vinculan, al desempeño de todas las personas que integran la organización, desde la figura de alta dirección hasta el más simple operario, y su instrumentación como punto de partida y soporte legal las políticas de la Empresa.

- **Compromiso:** Estar dispuesto consecuentemente con la palabra empeñada.
- **Humanismo:** Ser sensibles y compasivos con las dificultades ajenas.
- **Sentido de pertenencia:** sentir como propio todo lo que pertenezca a la organización, con gran nivel de compromiso e implicación.
- **Consagración:** Trabajar con abnegación y sacrificar lo necesario por el desarrollo de la Empresa.
- **Responsabilidad:** Cumplir con el trabajo individual, personal, consolidar y enriquecer continuamente las competencias profesionales.

- **Eficiencia:** Hacer bien lo que se debe hacer, e incrementar sostenidamente los resultados individuales y los de la Empresa, satisfaciendo las expectativas del cliente.
- **Ética:** Compartir entre directivos y trabajadores, costumbres, principios o pautas de la conducta humana acordes a la moral socialista

Propósito

- Mantener la política de mejora continua en los procesos fundamentales de la organización.
- Alcanzar índices de eficiencia y productividad en cada proceso que permita mantener una posición de liderazgo en el mercado.
- Consolidar la aplicación del enfoque al cliente interno.

La empresa cuenta con un total de 805 trabajadores (**Anexo 3 y 4**), de ellos mujeres 211 que representa el 20.7 %, su distribución por categoría se presenta de la siguiente forma:

Categorías	Cantidad de Trabajadores	% Que Representa	De ellos Mujeres
Dirigentes	21	2.6	2
Técnicos	88	10.9	45
Administrativos	13	1.6	9
Servicios	100	12.4	50
Obreros	583	72.4	105
Total	805	100	211

2.2. Breve descripción de la granja N 7

Las granjas de cultivos varios están constituidas en su forma organizativa para los trabajadores en fincas, con un área de cultivo superior a la proyectada, una fuerza de trabajo de 13 trabajadores en cada una de estas y un promedio de cultivo entre 5 y 6, lo cual constituye un centro de costo, los trabajadores laboran todos los cultivos estando vinculados al resultado final, los mismos realizan las labores culturales de los cultivos tales como:

- Limpia manual (guataquea, escarde, chapea), en dependencia del cultivo
- Riego de agua.
- Fertilización.
- Fumigación con mochila.
- Custodio

Los trabajadores se dedican al cultivo de viandas, hortalizas y granos cultivos, los mismos tienen un ciclo de duración de:

Cultivos	Ciclos
Malanga	11 Meses
Tomate	5 Meses
Frijoles	3 Meses
Plátano	14 meses
Boniato	4 meses

El trabajo esta centrado en la finca no.2 de la granja 7

2.3 Fincas Estatales de la Empresa Cultivos Varios Horquita.

El sistema de fincas estatales en su consolidación agrupa un conjunto de características que permiten conocer con claridad la importancia que reviste para la Empresa, así como la forma de producción en los cultivos varios, más eficiente, productiva y organizada.

Este sistema posibilita en su organización la toma de decisiones en un conjunto de medidas logrando una mejor organización en el proceso productivo, una disminución del personal indirecto, ahorro de la fuerza de trabajo, incremento de los rendimientos por cultivo y mejora salarial para los trabajadores.

Las mismas no constituyen una forma de entrega de tierra, sino un sistema organizado y de pago, donde los trabajadores son dueños de la producción. El sistema acelera el proceso de rotación de los cultivos, se fundamenta en la etapa de fomento, como formación de salario el pago de una tasa por cordel a atender en los diferentes cultivos.

Permite determinar en cada UEB, fincas con requerimientos que constituyen finca escuelas donde se realizan talleres de intercambio y capacitación al resto de los finqueros en materia de:

- Manejo de suelo.
- Atenciones culturales.
- Sistemas de riego.
- Utilización de maquinaria y tracción animal.
- Manejo integrado de sanidad vegetal.

2.4. Análisis y diagnóstico del sistema de Pago Actual.

Todo sistema de pago que se diseñe tiene que estar amparado por la Resolución No. 9/2008. Reglamento general sobre 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.

La empresa debe 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.

A continuación se describen los objetivos y alcances del sistema de Pago Actual.

- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de fuerza de trabajo.
- Facilitar la variación de posibles decisiones a tomar que permita la selección de aquellas variantes que brindan mayor beneficios con el mínimo de gastos.
- Vincular a todos los trabajadores al pago por los resultados finales de la producción.
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores.

Alcance

El sistema es aplicable a los trabajadores, que laboran en las fincas, en correspondencia con la cuantía formada.

Actualmente los obreros de la finca, los cuales se encuentran vinculados directamente a la producción poseen como indicador formador de estimulación:

- Una tasa de salario por cordel según el tipo de cultivo en la etapa de fomento.
- El saldo favorable de la producción entregada en valores menos los gastos, excepto los gastos de salario y gastos de la fuerza de trabajo al concluir el ciclo productivo (cosecha).

Y como indicador condicionante:

- Calidad de las labores agrotécnicas.
- Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.
- El no cumplimiento de las labores agrotécnicas que afecta el pago de salario por anticipo (limpia, riego de agua, chapea, fertilización, fumigación).
- El no cumplimiento de los rendimientos planificados para cada cultivo.

2.4.1 Formación del salario

El salario se formará mediante el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción de los cultivos.

Resultado Real = Ingresos reales – Gastos Reales

Donde:

Ingresos Reales: Todos los ingresos que se obtienen de la producción por factura

Gastos Reales: Gastos en los que se incurren en el periodo desde la preparación de tierra hasta la cosecha.

- Materia Prima y Materiales (Semillas, Preparación de tierra, fertilizantes, plaguicida)
- Energía
- Combustible
- Agua
- Servicios prestados

- Otros gastos de salario
- Depreciación
- Seguro

Para la formación del salario contamos con la siguiente información:

Ingresos Reales por Factura = \$ 161 240.35

Gastos Totales Reales = \$ 31 215.07

Resultado = Ingresos Reales por Factura - Gastos Totales Reales

Resultado = \$ 161 240.35 - \$ 31 215.07

Resultado = \$ 130 025.28

30 % = \$ 39 007.58

CDS= Pago por Resultado

STRT

CDS= \$ 39 007.58

\$33 850.50

CDS= 1.15234882

El máximo a otorgar por resultados, no podrá ser mayor al 30% del salario por tiempo real trabajado.

Distribución del salario formado.

Para la distribución del salario formado se utilizara la evaluación colectiva de los trabajadores, obteniendo el monto de salario por resultados del trabajo. El salario total a devengar por los trabajadores, resulta de la suma del salario según el tiempo real trabajado de cada trabajador más el salario por resultado.

El pago por resultado una vez concluida la cosecha se realiza por la certificación de los ingresos originado por factura, certificado por la Dirección de Contabilidad y Finanzas y conciliado por el cliente (acopio) y los gastos que se evalúan con el colectivo vinculado mensualmente cada vez que concluye el balance al concluir el ciclo, lo certifica el Director del Centro de Gestión, una vez tenida esta certificación la Dirección de Salario de la Empresa procede al cálculo del pago por resultado.

Pago por Resultado

No	Nombre y Apellidos	Salario pagado por TRT	CDS	Salario por Resultado
1	Julio Rodríguez Espín	\$ 980.20	1.15234870976	1129.53
2	Niosvany Dita Gómez	\$1020.00		1175.40
3	Severino Alonso Cordero	\$1020.00		1175.40
4	Eduardo Dita Román	\$ 796.89		918.30
5	Armelio Dávila Rodríguez	\$1020.00		1175.40
6	Eladio Peñalver León	\$1020.00		1175.40
7	Ricardo García Rodríguez	\$1020.00		1175.40

TRABAJADORES ABARCADOS

El presente sistema abarca un total de 13 trabajadores distribuido como sigue.

Cargos	Cantidad	Categoría	Grupo	Salario Escala
Jefe de finca	1	D	VIII	\$ 315.00
Op. Maquina de Riego	1	O	V	\$ 255.00
Operarios agropecuarios	13	O	V	\$ 255.00

3. Examen crítico del sistema de pago

Se realizó un análisis crítico de las principales deficiencias encontradas al sistema de pago actual, después de efectuadas varias sesiones de trabajo en equipo con los conocedores del tema: **(Anexo 5)**

1. Desaprovechamiento de la Jornada Laboral
2. No se informa a los trabajadores en los gastos que se incurren al concluir el ciclo productivo del los cultivos

3. Bajos rendimientos en los cultivos
4. Todos los cultivos constituyen un centro de costo, evitando que se conozca donde se incurrió en el mayor gasto, ocasionando perdidas que afectan al área.
5. Mala calidad de las labores
6. .Bajos ingresos económicos
7. Cumplimiento de la tarea
8. Altos índices de ausentismo y abandono del puesto de trabajo
9. Utilización inadecuada de la materia prima
10. El sistema actual solo tiene en cuenta el cumplimiento del plan de producción y los gastos en los que se incurren, lo que limita el salario por resultado de los obreros del área a solo el 30% del salario por tiempo real trabajado y no los remunera de acuerdo a la contribución de estos al nivel de producción alcanzado.
11. Exceso de trabajadores en la finca lo que impide el incremento sostenido de la eficiencia y la productividad.

Como herramienta para determinar el orden de importancia de los criterios a evaluar se empleó el método Delphi (**Anexo 6**). Para evitar las ligaduras ($T = 0$) se le pidió a los expertos que ordenaran los parámetros de forma tal que no se le otorgará una misma importancia a dos parámetros.

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 (0.84), por tanto se aprueba el orden obtenido por el método.

Cálculo del coeficiente de Kendall.

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

$$W = 12 \cdot 2670.87 / 7^2 (9^3 \cdot 9) - 0$$

$$W = 32050.44 / 49 \cdot 720$$

$$W = 32050.44 / 35280$$

$$W = 0.91 \geq 0.8$$

El método arrojó el siguiente orden de importancia

1. Bajos ingresos económicos
2. Bajos rendimientos de los cultivos
3. Exceso de trabajadores en la finca lo que impide el incremento sostenido de la eficiencia y la productividad.
4. Desaprovechamiento de la jornada laboral
5. Utilización inadecuada de la materia prima
6. Cumplimiento de la tarea.
7. Altos índices de ausentismo y abandono del puesto de trabajo
8. Utilización inadecuada de la materia prima
9. Asistencia y puntualidad

Con estos datos fue construido el diagrama de (Causa y Efecto)

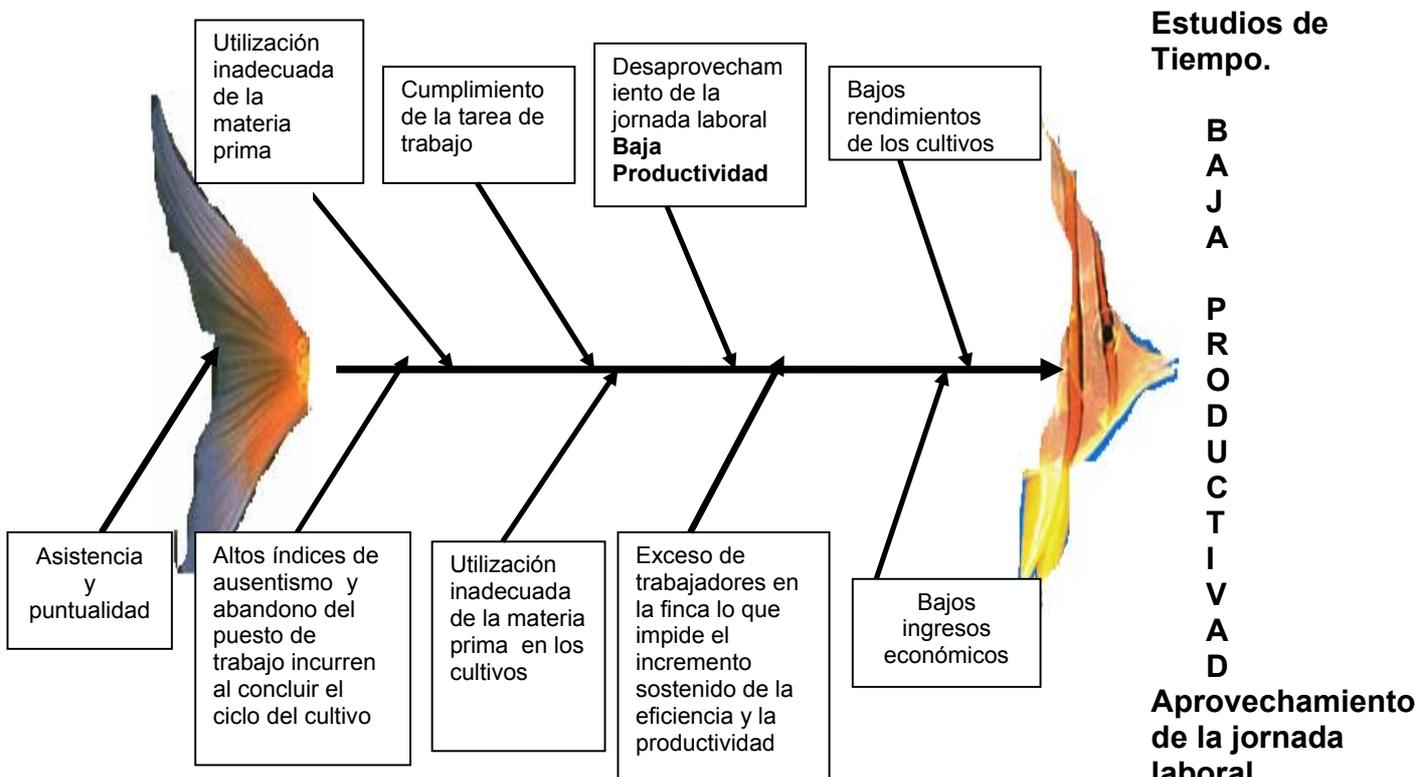


Diagrama causa – efecto. Para la problemática de los bajos rendimientos agrícolas
(Fuente: Elaboración propia)

Como se plantea en la Resolución 26/2006, una de las causas por la que se realizan estudios de organización del trabajo es por el establecimiento de sistemas de pago por rendimiento.

La normación constituye uno de los elementos mas importantes dentro de la organización del trabajo, aunque como se describe en el capítulo I, la organización del trabajo comprende una serie de elementos, que según la metodología para la implantación de los sistemas de pago de septiembre del 2008, también son necesarios analizar para diseñar correctamente los sistemas de pago.

Para realizar el estudio se tuvo en cuenta que en la unidad se han realizado estudio de organización del trabajo recientemente, por parte del departamento de recursos humanos, donde han analizados algunos de estos elementos. Por esta razón no se abordaron todos los elementos, pues ya se contaba los resultados de los estudios realizados.

El estudio de tiempos ha tomado históricamente dos vertientes: el estudio del aprovechamiento de la jornada laboral y la normación del trabajo.

El estudio de tiempos exige del establecimiento de una estructura que comprenda una clasificación de los tiempos a analizar, donde a esta estructura de tiempo se le denomina estructura de la jornada laboral, cuya leyenda ofrece los distintos tiempos a tener en cuenta para la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), así como en la determinación de las normas de producción (NP) y norma de tiempo (NT).

Una de las necesidades planteadas para la utilización y aplicación de la organización científica del trabajo es el conocimiento de la clasificación de los diferentes gastos de trabajo, para poderlos analizar y conocer como se utilizan dentro de la jornada de trabajo.

Con una correcta clasificación se logra que cualquier tiempo transcurrido, durante el cual tenga lugar un hecho determinado, pueda ser registrado diferenciándolo

cualitativamente en su esencia y se puede determinar si ese tiempo es necesario o no.

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

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

Por medio de estos análisis se logra descubrir reservas, con las cuales se obtienen incremento de la productividad, además se esta en condiciones de fijar o profundizar en los gastos de tiempos necesarios para la realización de un trabajo determinado.

Por esta razón la dirección de la empresa mostró interés en un diagnóstico sobre el aprovechamiento de la jornada.

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

- Método de observación continúa.
- Método de observación discontinua.

Cada uno de ellos comprende técnicas para realizar el estudio. En este trabajo el método empleado es el de observación continua, donde se aplica la técnica de observaciones continua colectiva.

- Fotografía detallada colectiva

Fotografía detallada colectiva:

Este método consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por un grupo de trabajadores dentro de la jornada laboral y medir las magnitudes de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización de los mismos. El mismo 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.
(Anexo 7)

Este método tiene el inconveniente, que el observador debe de tener gran habilidad.

Al realizar una Fotografía detallada colectiva hay que tener en cuenta, dentro de la etapa preparatoria, la determinación de:

- Los objetivos del estudio.
- Ambientación.
 1. familiarización
 2. comunicación
- Diseño del estudio.
 1. Realización de las observaciones.
 2. Análisis de los resultados.

En la ambientación hay que lograr una familiarización con el trabajo que se pretende estudiar. Conocer al detalle los puestos de trabajo y las distintas actividades de los mismos, a través de una comunicación efectiva se hará el estudio de los perfiles de cargo, del proceso de trabajo y de las experiencias de los mejores trabajadores. Esclareciendo los objetivos que se persiguen.

El diseño del estudio parte de las siguientes consideraciones partiendo de que la población correspondiente a los tiempos de trabajo de un puesto con contenido de trabajo estable sigue una distribución normal, el número de observaciones a realizar se determinara por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución.

La expresión en su forma general es la siguiente:

$$N = \frac{t^2 * r^2}{s^2 * x^2}$$

Donde:

N – números de observaciones que es necesario realizar para obtener el valor medio del elemento con la exactitud y nivel de confianza deseado.

r- desviación típica de la población.

x- valor medio del elemento medido, determinado por una muestra inicial en nuestro caso será el promedio de tiempo de trabajo.

s- exactitud relativa deseada en los resultados, expresada en centésima de unidad.
t-constante que depende del nivel de confianza deseado en los resultados.

Para determinar el número de fotografías a realizar, es usual utilizar un nivel de confianza del 95%, para lo cual $t=1,960$, valor que para facilitar los cálculos podemos aproximar a 2, obteniendo así un nivel de confianza de 95,45%.

En caso de una fotografía detallada se recomienda una muestra inicial de 3 observaciones y por tanto el valor de d será 1,69.

Se muestran las tablas que corresponden a los valores de (t) según el nivel de confianza deseado y los valores de (d) según el tamaño de la muestra inicial.

(Anexo 8)

Lo anterior significa que para estos valores se obtiene la expresión siguiente:

$$N = 560(R/X)^2$$

Siendo en este caso:

R – rango de la muestra inicial, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo

Otra forma de calcular el número de observaciones a realizar es mediante una tabla **(Anexo 9)** 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.

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 objeto de estudio, así como el tiempo empleado en la misma.

Análisis de los resultados

Una vez registrados los tiempos mediante las técnicas empleadas en las actividades seleccionadas, se determina el gasto de trabajo necesario para la ejecución de la actividad laboral en determinadas condiciones técnico - organizativas, se calcula la duración de los tiempos de trabajo y los tiempos improductivos y las causas que lo

originan, con el objetivo de eliminar las deficiencias existentes y proponer medidas encausadas al incremento de la productividad del trabajo, fortalecimiento de la disciplina, mejorar las condiciones de trabajo y proponer mejoras al sistema de pago que estimulen la participación del colectivo de trabajo en el logro de los objetivos propuestos.

Resultados del estudio

Siguiendo las etapas en este proceso se realizó el estudio de la jornada laboral para determinar el aprovechamiento de la misma a los obreros de la finca, que comprende 3 trabajadores.

3 Operarios agropecuarios

Para una muestra inicial de 3 días de observación utilizando una fotografía colectiva se determinó que 1 día de observación es suficiente para realizar el estudio. **(Anexo10, 11 y 12).**

Después de realizado el estudio y obteniéndose los resultados según la tabla resumen de los 3 días de observación se procede al cálculo.

Cálculo para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral:

$$AJL = TO + TPC + TS + TDNP + TIRTO / JL * 100 \quad TO = TP + TA$$

$$AJL = 367 + 21 + 30 + 16 / 480 * 100$$

$$AJL = 90,4\%$$

Siendo el índice de desaprovechamiento:

$$IDJL = 100\% - 90,4\%$$

$$IDJL = 10,6\%$$

Perdida de tiempo de trabajo por causa del trabajador:

$$PTTIDO = TIDO / 480 * 100$$

$$PTTIDO = 45 / 480 * 100$$

$$PTTIDO = 9,38\%$$

Lo cual indica que el 9,38 % de la JL se pierde por violaciones de indisciplinas del trabajador

Perdida de tiempo de trabajo por causa técnico- organizativas:

$$PTTITO = TITO/480*100$$

$$PTTITO = 15.3/480*100$$

$$PTTITO = 3,18\%$$

Lo cual indica que el 3,18 % de la JL se pierde por causa de trabajo no relacionado con la actividad.

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 la finca para eliminar este indicador, se obtendría un incremento de la productividad del trabajo valorado en:

$$Pt = TIDO/TO*100$$

$$Pt = 45/367.8*100$$

$$Pt = 12,26\%$$

Indicándonos este valor que la aplicación de la medida ofrece más del 12,26 % 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.

$$Pt = TITO/TO * 100$$

$$Pt = 15,3/367*100$$

$$Pt = 4,17\%$$

Este indicador nos expresa que con la aplicación de las medidas se garantiza 4,17 % del incremento de la productividad.

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 16,43 %.

Como resultado de los estudios realizados a las actividades de la finca se determinó el comportamiento del aprovechamiento de la jornada laboral, los tiempos de interrupción y las causas que lo provocan todo lo cual se puede observar en el anexo 12 , 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 fundamentalmente, después de concluida la labor que realizan, y la conversación que distrae a los trabajadores.
2. Los TITO por lo general se ponen de manifiesto en la falta de herramientas para realizar una actividad determinada, en ocasiones no existiendo la pieza, provocando demoras al trabajador para cumplir sus labores.
3. El aprovechamiento de la jornada laboral se comporta en esta área al 90,4%

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.

4. Normación del trabajo.

La normación del trabajo como parte de la organización del trabajo juega un papel primordial, pues incide directamente en el incremento de la productividad del trabajo y en los niveles de producción de la entidad.

Está llamada a reflejar objetivamente el nivel de organización existente en una entidad, evaluar las diversas variantes de organización en su puesto de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes, a establecer la medida del trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

Principios de la normación del trabajo

La experiencia demuestra que para que la normación del trabajo marche a pasos firmes es necesario observar un conjunto de principios, los cuales se exponen a continuación.

- La normación del trabajo es una fase del proceso de organización, por lo que siempre debe estar precedida por el estudio y perfeccionamiento de la organización de la producción y del trabajo.
- Las normas de trabajo deben corresponderse con las posibilidades productivas de los trabajadores y reflejar el nivel de organización en que estos desarrollan su labor.
- La calidad de las normas ha de determinarse por el grado en que las mismas expresen la capacidad productiva y no por el método empleado en su elaboración,
- La norma de trabajo lleva implícita la calidad prevista del producto, semiproducto, actividad, operación que es normada, y cualquier modificación de la norma no podrá ir en detrimento de la posibilidad de lograr los indicadores de calidad preestablecidos.
- La utilización de la norma de trabajo no puede concentrarse en un criterio de medición del trabajo solo para su retribución, sino por el contrario debe constituir un elemento importante para la evaluación de los métodos y procedimientos de trabajo.

A través de la técnica de fotografía detallada colectiva estudiamos el colectivo de la finca, mediante la cual determinamos la necesidad de trabajadores reales a utilizar,

Determinación del número de obreros:

$$\text{No} = \frac{\text{VP}}{\text{NP} * \text{K}}$$

$$\text{No} = \frac{1\ 520\ \text{Qq}}{3,5 * 105}$$

$$\text{No} = \frac{1\ 520\ \text{Qq}}{367,5}$$

$$\text{No} = 4,1 \text{ Obrero}$$

Análisis en la producción de la carga de trabajo en la producción de vianda

Cultivo	Área (Cdles)	Rendimiento	Volumen
Boniato	36 Cdles	10 qq/cdl	360 qq
Malanga	44 Cdles	15 qq/cdl	660qq
Guagua	38 Cdles	10 qq/cdl	380qq
Plátano	6 Cdles	6 lbs/tallo	120 qq
Total			1 520 qq

Análisis del valor de producción

Cultivo	Volumen	Precio Qq	Valor Prod.
Boniato	360 qq	33,60	\$ 12 096,00
Malanga	660qq	70,00	\$ 46 200,00
Guagua	380qq	160,00	\$ 60 800,00
Plátano	120 qq	88,00	\$ 10 560,00
Total	1 520 Qq	-	\$ 129 656,00

La carga de trabajo anual es de \$ 129 656.00 de producción mercantil

Análisis de la capacidad

Fuerza de trabajo anual: 13 trabajadores

Fondo de tiempo mensual por trabajadores: 190,6 hrs

Fondo de tiempo mensual total: 190,6 * 13 = 2 477,8 hrs

Fondo de tiempo anual: 2 477,8 hrs * 12 meses = 29 733,6 hrs

Determinación de la necesidad de trabajadores

$$Nt = \frac{Q}{Ft}$$

Ft

$$Nt = \frac{129\,656,00}{29\,733,6}$$

29 733,6

$$Nt = 4,3$$

Análisis del área por trabajador

Área total: 9 hectáreas (216 cds) (121.5 cab)

Trabajadores proyectados: 4 trabajadores

$$\frac{9 \text{ hect.}}{4 \text{ trab.}} = 2,2 \text{ Hect}^* \text{ trabajador}$$

Análisis del incremento de la productividad

Productividad actual por trabajador	Productividad proyectada por trabajador	Incremento de la productividad
Pt = <u>129 656,00</u> 13	Pt = <u>129 656</u> 4	265,00 %
Pt = <u>9 973,54</u> 12	Pt = <u>32 414,00</u> 12	
Pt = 831,12 MP	Pt = 2 701,17 MP	

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

A partir de los resultados de los estudios realizados se encontraron un grupo de deficiencias entre las que se destacan las organizativas, disciplina laboral y las condiciones de trabajo. El equipo de trabajo, tras varias sesiones 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:

- Exigir por parte de los dirigentes directos el cumplimiento de las resoluciones 187 y 188, cumpliendo con lo establecido en el reglamento disciplinario interno de la entidad, tomando las medidas disciplinarias correspondientes con aquellos trabajadores que incurran en conductas que afectan la disciplina del área.
- Reordenamiento del proceso productivo y disminución del personal indirecto para lograr mejores resultados en las producciones agrícolas.
- Determinar las fincas de acuerdo al o los cultivos a plantar.

- Organizar la fuerza de trabajo colectiva de acuerdo a la afinidad de los integrantes.
- Completar el modulo de útiles y herramientas del área de acuerdo a los recursos que poseen en la empresa.
- Registrar todos los gastos en que se incurren, desde la preparación de tierra hasta la cosecha.
- Eliminar los operadores de maquinaria y el Jefe de finca
- El personal de la finca realizan todas las actividades y un obrero del colectivo lleva el control de la misma.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO.

1. Eliminar el personal indirecto en el área de las fincas con el objetivo de aumentar los ingresos y disminuir los gastos, a partir de un incremento de los niveles de producción.
2. Como resultado de los estudios realizados en el área, se proponen un plan de medidas que facilite el perfeccionamiento de la organización del trabajo, fundamentalmente en aquellas encaminadas al aprovechamiento de la jornada y a la disminución de los tiempos perdidos, trayendo como consecuencia un mayor aprovechamiento de la jornada.

Capítulo III: “Mejoras al sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo)”

3. Mejoras al sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo).

La correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnicas – organizativas y de control de las diversas actividades de la economía, son consustanciales al principio socialista de distribución, donde cada cuál reciba en correspondencia con su aporte, es decir, el pago por la cantidad y calidad.

Tras 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 determinará el uso de un Coeficiente de distribución salarial (CDS) para compensar el esfuerzo del colectivo.

3.1 Análisis del sistema de pago

Este sistema es aplicado a nivel de las fincas, se considera como producción entregada o facturada en valores, cuando la finca entregue productos al punto de recolección, aunque su destino final sea para la venta o el insumo, ya sea cobrado o no, los trabajadores abarcados en el sistema de pago, deben cobrar toda la producción entregada.

Los obreros de la finca, los cuales se encuentran vinculados directamente a la producción poseen como indicador formador de estimulación:

- Una tasa de salario por cordel según el tipo de cultivo en la etapa de fomento.
- El saldo favorable de la producción entregada en valores menos los gastos, excepto los gastos de salario y gastos de la fuerza de trabajo al concluir el ciclo productivo (cosecha).

Y como indicador condicionante:

- Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.
- El no cumplimiento de las labores agrotécnicas que afecta el pago de salario por anticipo (limpia, riego de agua, chapea, fertilización, fumigación).

OBJETIVOS Y ALCANCE

- Vincular a todos los trabajadores al pago por los resultados finales de la producción.
- Incrementar el nivel de producción, aumentar el ingreso de los trabajadores y disminuir los gastos.
- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de fuerza de trabajo.
- Incrementar los niveles de Producción y la eficiencia económica.
- Elevar la Productividad del Trabajo

3.2 Sistema de pago y estimulación.

Está basado en la determinación del área que pueden atender los trabajadores abarcados y los cultivos que se plantan por el plan de producción y siembra de la empresa, dicho sistema está diseñado por el pago de un anticipo salarial por la realización de labores agrotécnicas durante el periodo del ciclo de atenciones culturales del tipo de cultivo que se planta y el pago del 60% del resultado, una vez descontado todos los gastos de materiales que incurren en el proceso y los aportes legalmente establecidos, el cual se distribuye al colectivo a través de un CDS. En este sistema cada cultivo constituye un centro de costo donde se controla quincenalmente los gastos y al concluir el período de la cosecha los ingresos por factura vendida.

3.3 Condiciones establecidas para la distribución del salario.

La distribución del salario de anticipo se realiza por el cumplimiento de las labores agrotécnicas que se le hacen al cultivo, certificados por la comisión de la UEB que realiza el recorrido antes del pago quincenal la cual evalúa los indicadores condicionante del sistema, si en ese periodo existe necesidad de utilizar fuerza ajena

a los vinculados se le paga a esta fuerza por el sistema a destajo y se descuenta el anticipo fijado para el colectivo vinculado.

El no cumplimiento de los rendimientos planificados por cada cultivo afecta el pago neto que recibe el colectivo por lo que de la cuantía que corresponde una vez deducido los gastos y los aportes legalmente establecidos se aplica la penalización.

3.5 Formación del salario

Contamos con la siguiente información para la determinación del por ciento de aportes

A los ingresos totales (incluye todos los ingresos por la producción facturado aunque no hayan sido cobrados)

Se le restan los gastos totales.

- Materia primas
- Combustible y lubricantes
- Energía
- Amortización
- Otros gastos financieros
- Gastos de servicios recibidos
- Otros gastos monetarios según la naturaleza de la actividad.
- Seguro
- Depreciación

Para determinar el monto de estimulación, se deberá en primer lugar, recopilar la información necesaria para la realización de los cálculos: Anticipo total del mes, anticipo del ciclo, Ingresos por factura (IPF) y Gastos totales real (GTR)

3.5 Distribución del fondo de salario por resultado

La distribución del fondo de salario por resultado se efectuara a través del CDS teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado.

En este sistema de pago cuando se incumple el indicador formador y se forma un salario inferior al salario según tiempo real trabajado, no procede la penalización del

pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, pues el sistema en su resultado conlleva la penalización.

Período de evaluación de los indicadores y de pago.

El periodo de pago del anticipo es quincenal y el pago por resultado será al concluir ciclo del cultivo en un plazo no mayor de 30 días posteriores al mes evaluado, previa certificación del personal responsabilizado con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

Trabajadores abarcados

El sistema abarca un total de 4 trabajadores por finca

Certificación de los indicadores.

Personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores:

Cargo	Indicadores
<ul style="list-style-type: none">- Técnico en gestión económica- Director UEB- Técnico agrotecnica de todos los cultivos	<ul style="list-style-type: none">- Saldo del balance de la producción entregada facturada.- Anticipo de salario- Calidad de las labores agrotécnicas

4. Aplicabilidad del sistema diseñado. (Anexo 13)

Anticipo: Tasa de salario por cordel a atender (en dependencia del cultivo)

Cultivo: Boniato

Ciclo: 4 meses

Área a atender: 200 cdles

Tasa salario/cdl = \$ 9.00

Anticipo Total del mes = Área a atender * Tasa salario/cdl

Anticipo Total del mes = 200 cdles * 9.00 \$ /cdles

Anticipo Total del mes = \$ 1 800.00

Anticipo del ciclo = Anticipo mes * ciclo

Anticipo del ciclo = \$ 1 800.00 * 4

Anticipo del ciclo = \$ 7200.00

Anticipo devengado mensual y total

Trabajadores	Meses				
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Julio Rodríguez Espín	\$ 420.00	\$ 560.00	\$321.00	\$600.00	\$1901.00
Niosvany Dita Gómez	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$2400.00
Severino Alonso Cordero	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$2400.00
Total					\$ 6701.00

Cierre del cultivo

Ingreso (por factura) = \$ 172 839.50

Gastos totales Real = \$ 28 395.06

Monto Total = Ingreso (por factura) - Gasto totales real

Monto Total = \$ 172 839.50 - \$ 28 395.06

Monto Total = \$ 144 444.40

Al Monto Total se le descuenta el 40 % para la UEB y el 60 % del colectivo, se le deduce al del colectivo el 9.09 % de vacaciones y el 14 % de la seguridad social, el resultado es el salario neto a cobrar.

El 40 % del resultado = \$ 144 444.40 * 40%
= \$57 777.6

El 60 % del Resultado = \$ 144 444.40 * 60%
= \$ 86 666.64

- Vacaciones – 9.09 %
- Aporte Seguridad Social – 14 %

CDS = Monto a distribuir
Anticipo real pagado

CDS = \$ 86 666.64

\$ 6701.00

CDS = 12.9333890464

Distribución del salario

Trabajadores	Anticipo Real Pagado	CDS	Pago por Resultado	9.09%	14%	Neto a Cobrar
Julio Rodríguez Espín	\$ 1 901.00	12.93338904	\$ 24 586.64	\$2234.93	\$3442.13	\$18 909.58
Niosvany Dita Gómez	\$ 2 400.00		\$ 31 040.00	\$ 2821.53	\$4354.6	\$23 863.87
Severino Alonso Cordero	\$ 2 400.00		\$ 31 040.00	\$ 2821.53	\$4354.6	\$23 863.87
Total	\$ 6 701.00		\$ 86666.64	\$ 7877.96	\$12151.29	\$66 637.32

4.1 Puesta en marcha y mejora continua.

El sistema se encuentra en proceso de análisis por parte de la Empresa Cultivos Varios Horquita.

Una vez implementado será necesaria la creación de grupos de mejora continua, actividad que está muy ligada a la motivación de los trabajadores en dependencia de la efectividad de la estimulación recibida.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO.

1. Es evidente que el nuevo sistema diseñado permite la vinculación del salario al volumen de producción alcanzada.
2. La simulación del sistema de pago propuesto permitió comprobar que es posible aplicarlo para los trabajadores abarcados, logrando un incremento de los salarios a devengar

Conclusiones generales

1. Los problemas detectados están dados principalmente por la inexistencia de un sistema de remuneración que vincule el desempeño individual a los resultados de la organización.
2. El diagnóstico de la organización del trabajo permitió detectar deficiencias en el proceso de producción y establecer un plan de medidas que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de la disciplina laboral y la mejora en la organización del trabajo.
3. Se proponen mejoras al actual sistema de pago que permiten aumentar el salario a devengar por los obreros, evidenciado en la simulación y comparación de los resultados obtenidos

Recomendaciones

1. Cumplir el plan de medidas encaminadas a mejorar la organización del trabajo, el mejoramiento y fortalecimiento de la disciplina laboral.
2. Una vez aprobado el sistema de pago, discutirlo con los trabajadores para que estos lo conozcan, dominen, y posteriormente implantarlo.
3. Luego de implantado el nuevo sistema de pago diseñado, establecer evaluaciones periódicas que permitan identificar posibles deficiencias y buscar soluciones

Referencias Bibliográficas

Bibliografías Acotadas

1. Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos. -- New York: Editora Hay Associates, 1995. -- p. 152.
2. Byars Lloyd, L. Gestión de Recursos Humanos.--España: Editorial Mosby, 1996.- - p.348.
3. Txopeitia, Administración de salarios. – New York: 1997. - - p.168.
4. Alhama Belamaric, Rafael. Investigaciones del trabajo. <http://www.getiopolis.com>,2003.
5. Batista J. M. Comportamiento organizacional en la GRH. --A. Ros.-- [s.l : s.n],1996. – p. 43.
6. Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos. - - España: Ed. Gestión 2000, 1995. - - p. 106.
7. Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos / K. Albert. -- New York: Editora Hay Associates, 1995. - - 352 p.
8. Drucker, F. P. La Gerencia de Empresas / P. F. Drucker.-- Buenos Aires: Ediciones Sudamérica, 1994. -- 406p
9. Alhama Belamaric, Rafael. Investigaciones del trabajo. <http://www.getiopolis.com>,2003.
10. Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos. - - España: Ed. Gestión 2000, 1995. - - p. 117.
11. Longo, F. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. Revista Capital Humano (España); (98), 15 –19, 1998.

12. Claver, E. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Alta Dirección (España), (171): 35-42, 1993.
13. Cubeiro, J. C y Fernández G. Competencia 4.0. Revista Capital Humano. (Madrid) # (11): 32 - 40, 1998.
- 16 Aubrey, D. Gerencia del Desempeño/ D. Aubrey. -- México: Serie Mc Graw-Hill: México, 1993. - - 208p.
- 17 Harper & Lynch, Evaluación del Puestos de Trabajo. - - New York: Editorial Gestión 1992. - - p. 58.
- 18 Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 26/2006: Reglamento General sobre la Organización del Trabajo. —La Habana, 2006. —19 p.
- 19 Suiza. Organización internacional del trabajo. Introducción al estudio del trabajo/OIT.—Ginebra: ..[s.n.], 1973. — 442p.
- 20 Claver, E. Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos. AEDIPE (Madrid), (22): 32 -- 42, Septiembre de 1997.
- 21 Aubrey, D. Gerencia del Desempeño / D. Aubrey. -- México: Serie Mc Graw-Hill, 1993. - - 208p.
- 22 Barranco, F. J. Planificación estratégica de recursos humanos.--Madrid: Editorial Pirámide S.A, 1993. - - p. 231.
- 23 Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato.--México: Ediciones McGraw Hill: 1995.-- 392p.
- 24 Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9/2008: Reglamento General sobre las Formas y Sistemas de Pago. —La Habana, 2008. —18 p.
- 25 Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del

trabajo, sistema de pago y evaluación del desempeño/MTSS...[s.l.]. ..[s.n.]
,2007. ..[s.p.]

26 Txopeitia, Administración de salarios / Txopeitia. – New York:1997. - - p.168.

Bibliografía Revisadas

Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos / K. Albert. -- New York: Editora Hay Associates, 1995. - - 352 p.

Alhama Belamaric, Rafael. Investigaciones del trabajo.
<http://www.getiopolis.com,2003>.

Arias, G. Administración de Recursos Humanos / G Arias. -- México: Editora Trillos, 1992. -- 186p.

Aubrey, D. Gerencia del Desempeño / D. Aubrey. -- México: Serie Mc Graw-Hill, 1993. - - 208p.

Batista, J. M. Comportamiento organizacional en la GRH / J, M. Batista, A. Ros.-- [s.l : s.n],1996. -- 243p.

Barranco, F. J. Planificación estratégica de recursos humanos / F. J Barranco .-- Madrid: Editorial Pirámide S.A, 1993. - - p. 231.

Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.--262p.

Benítez Roque, E. Procedimiento para el diseño de sistema de incentivo/ Eduardo Benítez Roque; ing. Niurka Rodríguez García, tutor.-- trabajo de diploma, UCF (CF), 2007.-- 81h.: ilus.

Bustillo, C. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Capital Humano (España), (73): 21- 24, 1994.

Byars Lloyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Lloyd, W. L. Rue.-- España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996.- -583p.

Claver, E. Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos. AEDIPE (Madrid), (22): 32 -- 42, Septiembre de 1997.

- Claver, E. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Alta Dirección (España), (171): 35-42, 1993.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 26/2006: Reglamento General sobre la Organización del Trabajo. —La Habana, 2006. —19 p.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistema de pago y evaluación del desempeño/MTSS...[s.l.]. ..[s.n.] ,2007. ..[s.p.]
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9/2008: Reglamento General sobre las Formas y Sistemas de Pago. —La Habana, 2008. —18 p.
- Cubeiro, J. C. Competencia 4.0. Capital Humano (Madrid), (11): 32 - 40, 1998.
- Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. Cuesta Santos. - - Ciudad de la Habana: Editorial Academia, 1997. - - 158p.
- Cuesta, S. A. Gestión por Competencias / A. Cuesta Santos. - - Ciudad de la Habana: Editorial Academia, 2001. - - 145p.
- Cuesta, S. A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos / A. Cuesta Santos - - Ciudad de la Habana: Editorial Félix Varela, 2006. - - 349p.
- Cumminngs, L. L. Recursos Humanos: desempeño y evaluación / L. L. Cumminngs.--México: Editorial Trillas, 1994.-- 217p.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato.--México: Ediciones McGraw Hill: 1995.-- 392p.
- Drucker, F. P. La Gerencia de Empresas / P. F. Drucker.-- Buenos Aires: Ediciones Sudamérica, 1994. -- 406p
- Duro, Martin A. "El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pilar para la gestión por competencia". Revista Capital Humano. (Madrid) (122): 19 -23 1999.

- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo.-- Madrid: Editorial Días Santos, 1995. - - p. 145.
- French, W. L. Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos / W. L. French. - - México: Editorial Limusa, 1993. - - 363p.
- Freund, John E. Probabilidad y Estadística para Ingenieros/ John E. Freund, Irwin R. Miller, Richard Jonson. -La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.—
Ej.t2.
- García, J. R. Teoría de la decisión / J. R. García, L. Cuetara.-- Matanzas: ISAICC, [s. n.]. - - 86p
- Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua / E. M. Goldratt. - - Madrid: Ediciones Taular, 1995.-- 260p.
- Hernández, S.R. Metodología de la investigación / S.R Hernández, C.C. Fernández y L.P Batista. - - México, D.F: Mc. Graw Hill. 1991. - - 385
- Hernández S, R. Metodología de la investigación / R. Hernández S, C. C. Fernández, L. P Batista. - - México: Mc. Graw. Hill, 1998. - - 438p.
- Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad / J, Ivancevich, P. Lorenzi. - España : [s.n], 1996. - - p. 79.
- Koontz, H. Administración. Una perspectiva global / Harold Koontz, H. Weihrich. - - México: Serie Mc. Graw Hill: México, 1995.-- 225p.
- Longo, F. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. Capital Humano (España), (98), 15-19, 1998.
- Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación / M Martínez. -- México: Editorial Trillos, 1989. -- 26p.
- Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos / Miguel Ordóñez.-- España : Editorial Gestión 2000, 1995. - - 232p.

- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos www.rhmagazine.com/articulo/rhh13.htm, 2000.
- Puchol L. Lecturas de Gestión de Recursos Humanos / L. Puchol. - - [s.l.]: DEADE, 1995.-- 84p.
- Reyes P. A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de persona I / P.A. Reyes . - - México: Ediciones Limusa, 1994. 228p.
- Reyes, P. A. El análisis de puesto / P.A. Reyes. -- México: Editorial Nonega, 1995. - - 91p.
- Salomone D, "Como desarrollar competencias competencias (I). Dudas am frecuentes y modalidades de desarrollo". Revista Capital Humano (Madrid) (126): 12 – 116, 1999.
- Sánchez García, J. C. Selección de Personal. Guía práctica / J.C. Sánchez García. - - España: Ed Amarú, 1993. - - p. 66.
- Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas / F. A. Sikula. - - México: Ediciones Limusa, 1989.- - 171p.
- Suiza. Organización internacional del trabajo. Introducción al estudio del trabajo / OIT.—Ginebra: ..[s.n.], 1973. — 442p.
- Txopeitia, Administración de salarios / Txopeitia. – New York:1997. - - p.168.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos / B. W. Werther. - - México Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p.

ANEXO N^{ro} 1

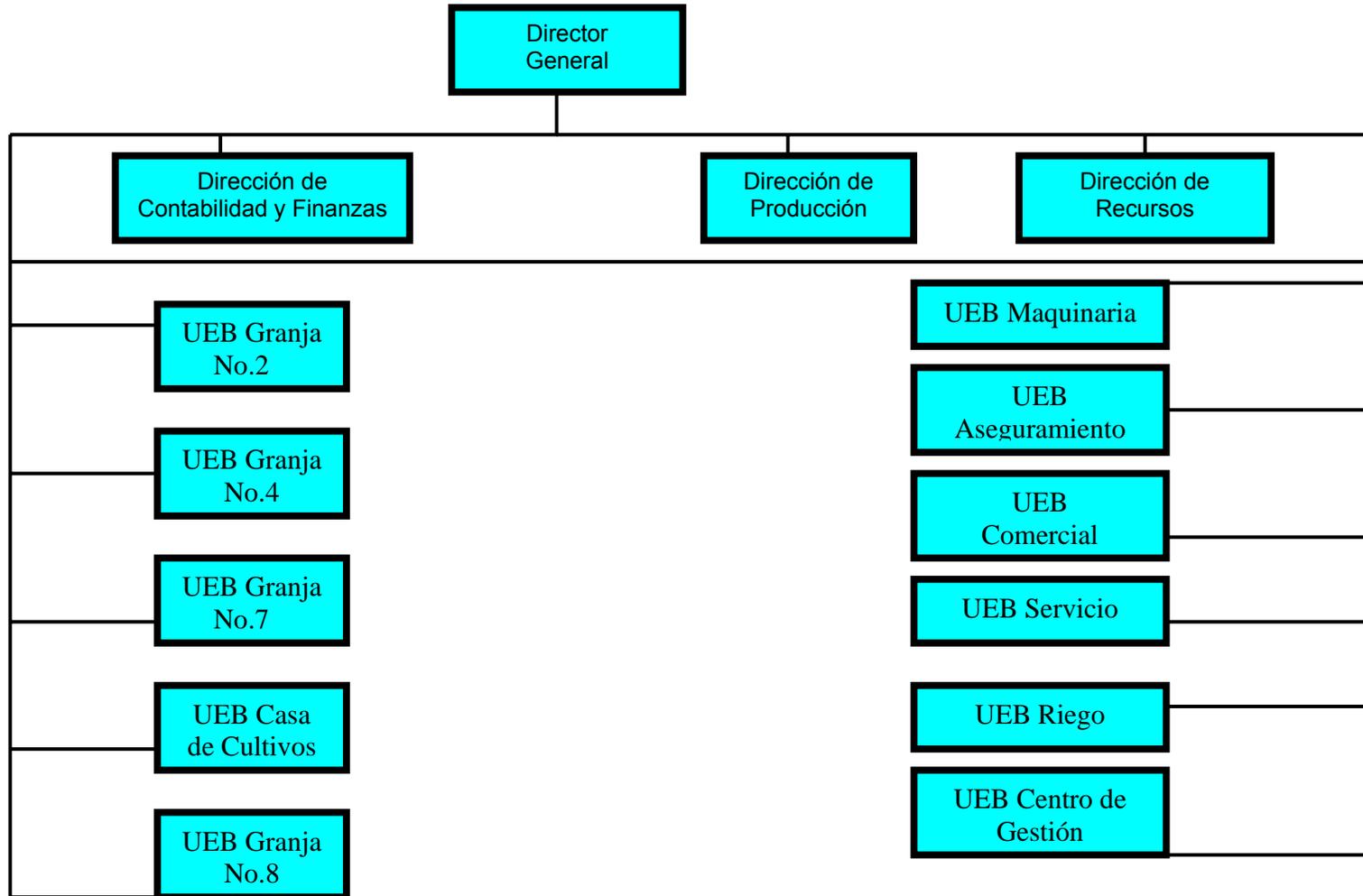
Modelos de Gestión de recursos Humanos encontrados en la literatura.

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.

<p>Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Dinastía, San Sebastián, 1994.</p>	<p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.
<p>Modelo de Domínguez Machuca (1996)</p>	<p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).</p>
<p>Modelo de Storner (1996)</p>	<p>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.</p>
<p>Modelo de Beer (1992)</p>	<p>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.</p>

	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 Ivancevich (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.

Organigrama de la Empresa Cultivos Varios Horquita

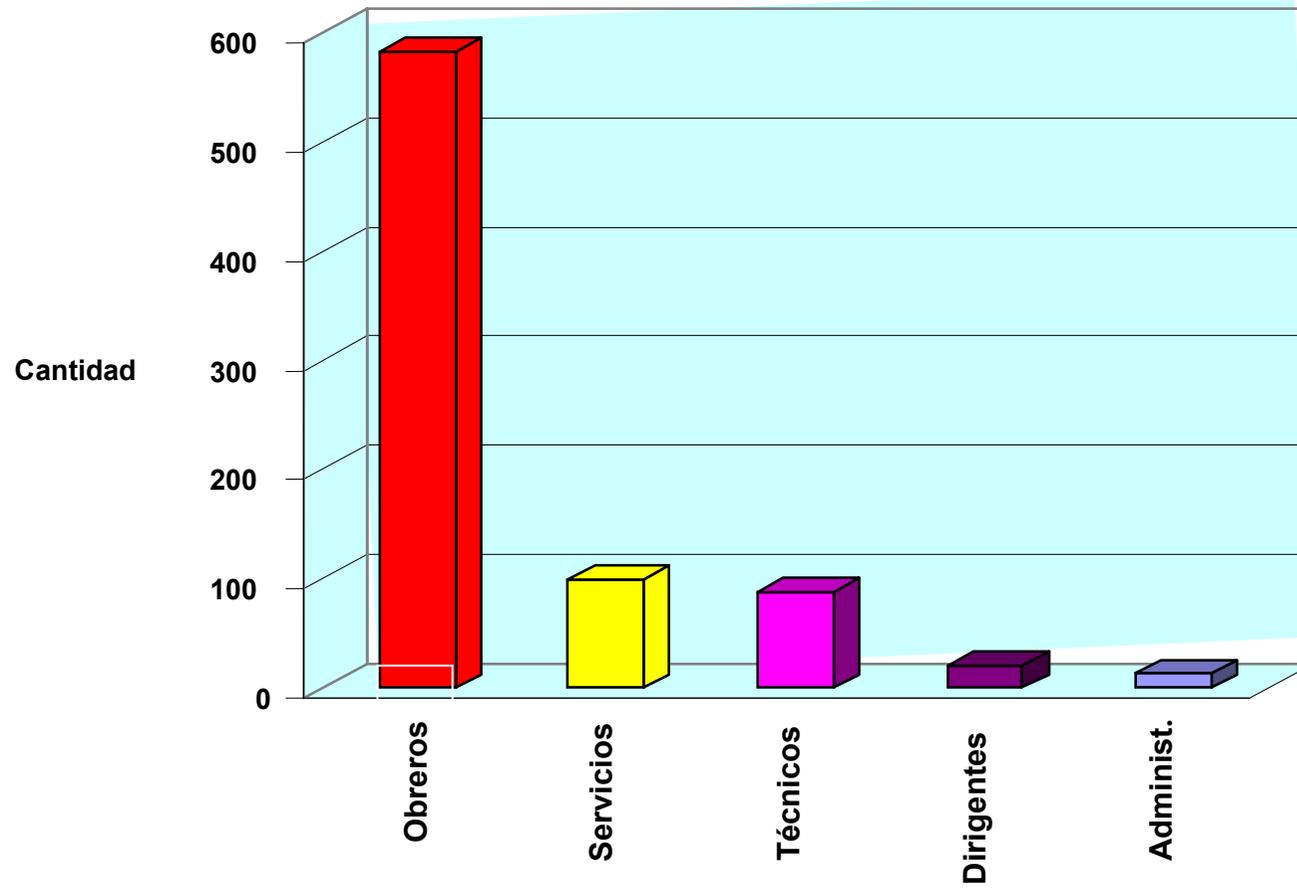


ANEXO N º 3**Nivel escolar por cargo de los trabajadores: Empresa Cultivos Varios Horquita**

	Dirigentes	Técnicos	Servicios	Administrat.	Obreros	Total
nivel superior	9	4		1		14
Técnico medio	12	77	8	3		100
Medio superior(12 ^o)		7	6	9	88	110
Básico(9 ^{no})			86		333	419
Primario(6 ^{to})					162	162
Total	21	88	100	13	583	805

ANEXO N^{ro} 4

Trabajadores por Categoría Ocupacional



ANEXO N^o 5

Método de expertos

N ^o	Parámetros	Expertos							Cc (%)
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Desaprovechamiento de la jornada laboral	X	X	X	X	X	X	X	100
2	No se informa a los trabajadores en los gastos que se incurren al concluir el ciclo productivo del los cultivos.	x	X			X			43
3	Bajos rendimientos de los cultivos	X	X	X	X	X	X	X	100
4	Todos los cultivos constituyen un centro de costo, evitando que se conozca en los	X	X		X	X			57
5	Mala calidad de las labores	X		X		X	X	X	71
6	Asistencia y puntualidad								
7	Bajos ingresos económicos	X	X	X	X	X	X	X	100
8	Cumplimiento de la tarea		X		X	X	X	X	71
9	Altos índices de ausentismo y abandono del puesto de trabajo	x	x	X	X		X	X	100
10	Utilización inadecuada de la materia prima.	x	x	x		x	x	x	86
11	Exceso de trabajadores en la finca lo que impide el incremento sostenido de la eficiencia y la productividad.	x	x	x	x	x	x	x	100

$$Cc = (1 - V_n / V_t) * 100 \quad \text{ó} \quad Cc = V_s / V_t * 100$$

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 $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia.

Si $Cc \leq 60\%$ se elimina el parámetro.

Se elimina los parámetros 2 y 4 por no alcanzar el 60 %.

ANEXO N ° 6

Método Delphi.

Determinación del orden de importancia.

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

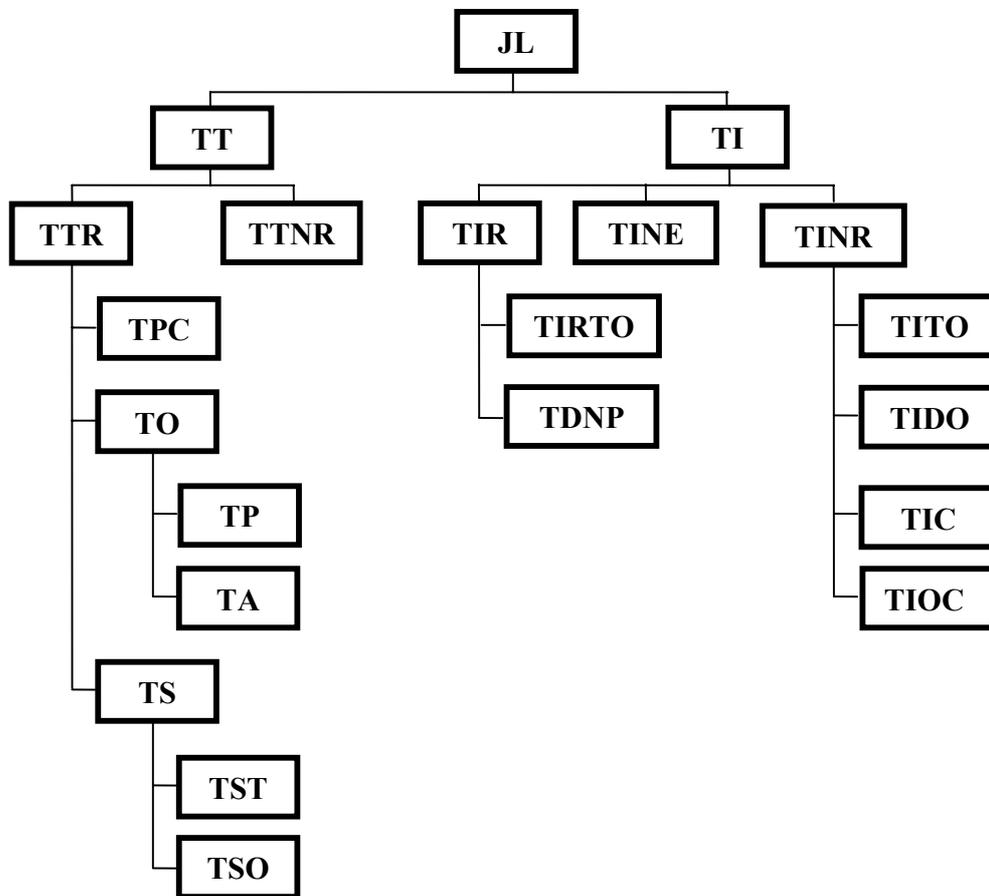
$$S_j = \sum_{J=1}^k R_{ij}$$

$$S_{Media} = \frac{\sum_{J=1}^k S_j}{n}$$

$$\Delta_j = S_j - S_{Media}$$

ANEXO N^o 7

Estructura de la Jornada Laboral



JL: Jornada laboral.

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.

ANEXO N^o 8

Valores de tiempo según el nivel de confianza deseado

Nivel de confianza	Valores de t
70	1,036
80	1,282
90	1,645
95	1,960
99	2,576

Valores de d según tamaño de la muestra inicial

Tamaño de la muestra	Valores de d	Tamaño de la muestra	Valores de d
2	1,128	7	2,704
3	1,693	8	2,847
4	2,059	9	2,970
5	2,326	10	3,078
6	2,534	11	3,173

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 N^{ro} 9

Técnica empleada: Fotografía detallada colectiva (observación continua colectiva).
 Estudio: Aprovechamiento de la jornada laboral y determinación de tiempos de trabajos
 Una vez determinado a partir de tres observaciones iniciales el número de observaciones a realizar (N), según muestra la tabla:

Días De Observación	Trabajador					
	I		II		III	
	Tiempo Trabajado	Tiempo No Trabajado	Tiempo Trabajado	Tiempo No Trabajado	Tiempo Trabajado	Tiempo No Trabajado.
1	364	116	368	112	374	106
2	344	136	357	123	361	119
3	378	102	376	104	383	97
(promedio)	362	118	367	113	373	107

Calculando el valor de X_{media}

$$X_{media} = \frac{X_1 + X_2 + X_3}{3} = \frac{362 + 367 + 373}{3} = 367 \text{ minutos}$$

Calculando el rango tendremos:

$$R = T_{max} - T_{min}$$

$$R = 373 - 362 = 11$$

Sustituyendo valores en la formula tenemos que:

$$N = 560(R/X)^2$$

$$N = 560(11/367)^2$$

$$N = 0,5031$$

Por lo tanto solo se necesita un día de observación para realizar el estudio según la tabla de observaciones.

Unidad: Empresa Cultivos Varios Horquita:		Area:Granja No.7	Hora de Comienzo: 7:00 AM			Hoja No.1		
Finca: No 2		Cantidad de Trabajadores:3	Normador: Grupo de Trabajo			Fecha: 9 de Febrerol del 2010		
No	Descripción del Trabajo	Símbolo	Hora de Terminación			Duración		
			I	II	III	I	II	III
1	Comienzo		7:00	7:00	7:00			
2	Afila Guataca	TS	7:04	7:06	7:05	4	4	5
3	Preparación para el trabajo	TPC	7:09	7:13	7:12	5	7	7
4	Guataquea malanga	TP	7:51	7:53	7:54	42	40	42
5	Cambio de surco	TA	7:56	7:58	7:59	5	5	5
6	Guataquea Malanga	TP	8:28	8:29	8:32	32	37	33
7	Cambio de surco	TA	8:33	8:35	8:36	5	4	4
8	Fuera del puesto de trabajo	TIDO	8:37					
9	Guataquea Malanga	TP	9:00	9:00	9:00	27	26	24
10	Merienda	TDNP	9:15	9:15	9:15	15	15	15
11	Cambio de surco	TA	9:21	9:23		6	8	
12	Guataquea Malanga	TP	10:10	10:15	9:55	49	55	40
13	Falta lima de amolar	TITO		10:35	10:10		20	15
14	Cambio de surco	TA	10:19	10:42	10:16	9	3	6
15	Limpia guataca	TS	10:30	10:48	10:26	11	4	10
16	Guataquea Malanga	TP	11:30	11:30	11:30	60	48	64
17	Almuerzo							
18	Preparación para el trabajo	TPC	12:10	12:15	12:08	10	15	8
19	Llegada tarde							
20	Afila Guataca	TS	12:18	12:21	12:16	8	6	6
21	Cambio de surco	TA	12:24	12:26	12:20	6	5	4
22	Guataquea Malanga	TP	1:00	1:05	1:02	36	39	42
23	Rotura de guataca	TITO		1:20	1:12		15	10
24	Cambio de surco	TA	1:04	1:26	1:17	4	6	5
25	Fuera del puesto de trabajo	TIDO	1:15			11		

Continuación

Unidad: Empresa Cultivos Varios Horquita:		Area:	Hora de Comienzo:7:00 AM			Hoja No.1		
Brigada:		Cantidad de Trabajadores:3	Normador: Grupo de Trabajo			Fecha: 9 de Febrero del 2010		
No	Descripción del Trabajo	Simbolo	Hora de Terminación			Duración		
			I	II	III	I	II	III
26	Guataquea Malanga	TP	1:55	1:58	1:56	40	31	41
27	Cambio de surco	TA	2:00	2:00	2:00	5	5	4
28	Merienda	TDNP	2:15	2:15	2:15	15	15	15
29	Afila Guataca	TS	2:22		2:21	7		6
30	Guataquea Malanga	TP	3:00	3:00	3:05	38	45	44
31	Limpia guataca	TS	3:08	3:04	3:11	8	4	6
32	Guarda guataca	TPC	3:19	3:14	3:18	11	10	7
33	Lava sus manos	TPC	3:24	3:23	3:23	5	9	5
34	Retirada del campo	TPC	3:30	3:30	3:30	6	5	7
						480	480	480
Trab.No	Nombre del trabajador	Puesto de Trabajo			Volumen de Trabajo			
1	Niosvay Dita Gómez	Operario agropecuario						
2	Julio Rodríguez Espín	Operario agropecuario						
3	Severino Alonso Cordero	Operario agropecuario						

ANEXO N^{ro} 10

HOJA RESUMEN DE LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA DETALLADA 1 DIA

Empresa: Cultivos Varios Horquita			Dpto o Sección: Finca Estatal No. 2									
Puesto de Trabajo o Colectivo: Operario Agropecuario			Cantidad de Trabajadores:3			Normador: Grupo de Trabajo			Fecha	D	M	A
									9	2	2010	
Concepto	Tiempo de Observación por Trabajador							Tiempo de Observación del Grupo				
	Trab.1		Trab. 2		Trab.3				Suma	Promedio	%	
	Min	%	Min	%	Min	%						
JL	480	100	480	100	480	100						
TO	364	74	368	72	374	75			1106	369	74	
TP	324	67,5	326	67	346	69			996	332	68	
TA	40	8	42	8	28	5			110	36,6	7	
TS	38	8	18	4	27	6			83	28	7	
TPC	37	7,7	29	9	34	7			100	3		
TITO			20	3	15	3			35	12		
TDNP	30	6	30	6	30	6			90	30		
TIDO	11	2,7	15	3					26	8,7		

Unidad: Empresa Cultivos Varios Horquita:		Area:Granja No.7	Hora de Comienzo:7:00 AM			Hoja No.2		
Finca: No 2		Cantidad de Trabajadores:3	Normador: Grupo de Trabajo			Fecha: 10 de Febrero del 2010		
No	Descripción del Trabajo	Símbolo	Hora de Terminación			Duración		
			I	II	III	I	II	III
1	Comienzo		7:00	7:00	7:00			
2	Afila Guataca	TS	7:05	7:04	7:06	5	4	6
3	Preparación para el trabajo	TPC	7:11	7:10	7:11	6	6	5
4	Guataquea malanga	TP	7:42	7:43	7:42	41	33	31
5	Rotura de guataca	TITO	7:52			10		
6	Cambio de surco	TA	7:55	7:48	7:48	3	5	6
7	Guataquea Malanga	TP	8:24	8:30	8:32	29	32	44
8	Cambio de surco	TA	8:29	8:35	8:36	5	5	4
9	Guataquea Malanga	TP	9:00	9:00	9:00	31	25	24
10	Merienda	TDNP	9:15	9:15	9:15	15	15	15
11	Cambio de surco	TA	9:20	9:19	9:20	5	4	5
12	Guataquea Malanga	TP	10:00	9:59	10:00	40	52	40
13	Cambio de surco	TA	10:06	10:04	10:06	6	5	6
14	Fuera del puesto de trabajo	TIDO	10:15		10:15	8		9
15	Guataquea Malanga	TP	11:20	11:04	11:13	55	60	58
16	Cambio de surco	TA	11:30	11:10	11:20	10	6	7
17	Parado sin Trabajar	TIDO		11:30	11:30		20	10
18	Almuerzo							
19	Preparación para el trabajo	TPC	12:12	12:10	12:10	12	10	10
20	Afila Guataca	TS	12:18	12:18	12:16	6	8	6
21	Guataquea malanga	TP	1:00	1:08	1:10	48	50	54
22	Rotura de guataca	TITO	1:15		1:20	15		10
23	Cambio de surco	TA	1:20	1:16	1:25	5	6	5
24	Guataquea malanga	TP	2:00	2:00	2:00	40	44	35
25	Merienda	TDNP	2:15	2:15	2:15	15	15	15

Continuación

Unidad: Empresa Cultivos Varios Horquita:		Area:Granja No.7	Hora de Comienzo: 7:00 AM			Hoja No.2		
Finca: No 2		Cantidad de Trabajadores:3	Normador: Grupo de Trabajo			Fecha: 10 de Febrero del 2010		
No	Descripción del Trabajo	Símbolo	Hora de Terminación			Duración		
			I	II	III	I	II	III
26	Cambio de surco	TA	2:25	2:21	2:20	5	6	5
27	Guataquea Malanga	TP	3:00	3:00	3:00	35	39	40
28	Limpia guataca	TS	3:06	3:08	3:08	6	8	8
29	Guarda guataca	TPC	3:13	3:13	3:14	7	5	6
30	Lava sus manos	TPC	3:20	3:22	3:24	7	9	10
31	Retirada del campo	TPC	3:30	3:30	3:30	10	8	6
						480	480	480
Trab.No	Nombre del trabajador	Puesto de Trabajo			Volumen de Trabajo			
1	Niosvay Dita Gómez	Operario agropecuario						
2	Julio Rodríguez Espín	Operario agropecuario						
3	Severino Alonso Cordero	Operario agropecuario						

ANEXO N^{ro} 11

HOJA RESUMEN DE LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA DETALLADA 2 DIA

Empresa: Cultivos Varios Horquita			Dpto. o Sección: Finca Estatal No. 2										
Puesto de Trabajo o colectivo: Operario Agropecuario			Cantidad de Trabajadores:3			Normador: Grupo de Trabajo			Fecha				
									D	M	A		
									10	2	2010		
		Tiempo de Observación por Trabajador							Tiempo de Observación del Grupo				
		Trab.1		Trab. 2		Trab.3					Suma	Promedio	%
Concepto	Min	%	Min	%	Min	%							
JL	480	100	480	100	480	100							
TO	344	72	357	74	361	75				1062	354 221	74	
TP	298	62	316	66	324	64				938	313	64	
TA	46	10	41	9	37	8				124	41	9	
TS	17	3	20	4	20	4				57	19	4	
TPC	42	9	22	5	37	8				101	34	7	
TDNP	30	6	30	6	30	6				90	30	6	
TIDO	47	10	15	3	32	8				94	31	7	

Unidad: Empresa Cultivos Varios Horqueta:		Area:Granja No.7	Hora de Comienzo:7.00am			Hoja No.3		
Finca: No 2		Cantidad de Trabajadores:3	Normador: Grupo de Trabajo			Fecha: 11 de Febrero del 2010		
No	Descripción del Trabajo	Símbolo	Hora de Terminación			Duración		
			I	II	III	I	II	III
1	Comienzo		7:00	7:00	7:00			
2	Afila Guataca	TS	7:04	7:06	7:04	4	6	4
3	Preparación para el trabajo	TPC	7:10	7:11	7:09	6	5	5
4	Guataquea malanga	TP	7:43	7:48	7:49	33	38	40
5	Rotura de guataca	TITO	7:49		7:54	6		5
6	Cambio de surco	TA	7:56	7:54	8:00	7	6	6
7	Guataquea Malanga	TP	8:35	8:36	8:40	39	42	40
8	Cambio de surco	TA	8:41	8:43	8:45	6	7	5
9	Guataquea Malanga	TP	9:00	9:00	9:00	19	17	15
10	Merienda	TDNP	9:15	9:15	9:15	15	15	15
11	Fuera del puesto de trabajo	TIDO	9:20			5		
12	Guataquea Malanga	TP	9:50	9:55	9:40	30	40	25
13	Fuera del puesto de trabajo	TIDO		10:00			5	
14	Cambio de surco	TA	9:55	10:05	9:45	5	5	
15	Guataquea Malanga	TP	10:50	10:55	10:45	55	50	60
16	Cambio de surco	TA	10:57	11:00	10:50	7	5	5
17	Guataquea Malanga	TP	11:30	11:30	11:30	33	30	40
18	Almuerzo							
19	Preparación para el trabajo	TPC	12:10	12:08	12:08	10	8	8
20	Afila Guataca	TS	12:21	12:20	12:18	11	10	10
21	Guataquea malanga	TP	1:05	1:03	1:00	44	43	42
22	Cambio de surco	TA	1:11	1:09	1:05	6	6	5
23	Guataquea malanga	TP	1:53	1:52	1:50	42	44	45
24	Rotura de guataca	TITO			1:55			5
25	Cambio de surco	TA	2:00	2:00	2:00	7	8	5
26	Merienda	TDNP	2:15	2:15	2:15	15	15	15
27	Guataquea malanga	TP	3:00	2:50	3:00	45	35	45

Unidad: Empresa Cultivos Varios Horquita:		Area:Granja No.7	Hora de Comienzo:7:00am			Hoja No.3		
Finca: No 2		Cantidad de Trabajadores:3	Normador: Grupo de Trabajo		Fecha:11 de Febrero del 2010			
No	Descripción del Trabajo	Símbolo	Hora de Terminación			Duración		
			I	II	III	I	II	III
26	Limpia guataca	TS	3:08	3:02	3:09	8	12	9
27	Guarda guataca	TPC	3:17	3:12	3:18	9	10	9
28	Lava sus manos	TPC	3:25	3:23	3:24	8	11	6
29	Retirada del campo	TPC	3:30	3:30	3:30	5	7	6
						480	480	480
Trab.No	Nombre del trabajador	Puesto de Trabajo			Volumen de Trabajo			
1	Niosvay Dita Gómez	Operario agropecuario						
2	Julio Rodríguez Espín	Operario agropecuario						
3	Severino Alonso Cordero	Operario agropecuario						

ANEXO N^o 12

HOJA RESUMEN DE LA FOTOGRAFÍA COLECTIVA DETALLADA 3 DIA

Empresa: Cultivos Varios Horquita			Dpto. o Sección: Finca Estatal No. 2						Hoja No.3			
Puesto de Trabajo o Colectivo: Operario Agropecuario			Cantidad de Trabajadores:3			Normador: Grupo de Trabajo			Fecha	D	M	A
									11	2	2010	
Concepto	Tiempo de Observación por Trabajador							Tiempo de Observación del Grupo				
	Trab.1		Trab. 2		Trab.3				Suma	Promedio	%	
	Min	%	Min	%	Min	%						
JL	480	100	480	100	480	100						
TO	378	79	376	78	383	80			1137	379	79	
TP	340	71	339	71	352	73			1031	344	72	
TA	38	8	37	7	31	6			106	35	7	
TS	23	5	28	6	23	5			74	25	5	
TPC	38	8	41	8	34	7			113	38	8	
TDNP	30	6	30	6	30	6			90	30	6	
TIDO	5	1	5	1					10	3,3	-	
TITO	6	1			10	2			16	3,7	-	

