



**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INGIENIERIA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Propuesta de mejora del sistema de pago para
los trabajadores directos a la producción de la fábrica
pastas alimenticias Cienfuegos.**

Autor: Eddy Caballero Domínguez

Tutores: Ing. Jorge Carrera González

MSc. Mario Alberto Curbelo Hernández

Curso: 2009-2010

“El hombre ansia siempre una felicidad situada más allá de la porción que le es otorgada, pero la grandeza del hombre está precisamente en mejorar lo que es”.

Alejo Carpentier

Agradecimientos

Agradecimientos.

Quiero agradecer el resultado de esta investigación a todos los que de una forma u otra me brindaron su apoyo durante toda la carrera.

Un especial agradecimiento a mi familia por todo el amor y comprensión demostrada a lo largo de la carrera.

- *A los amigos de estudio, los más cercanos, por toda la ayuda demostrada.*
- *A mis tutores en especial a Mario Curbelo Hernández.*

A todos muchas gracias.

Dedicatoria

Dedicatoria.

*Dedico con especial ofrecimiento el resultado de esta investigación, a quien ha sabido guiarme en todos los momentos de la vida, **mi madre.***

*A mis hijos **Eddy Liang** y **Liz Mariam**, como fuente de inspiración para su formación futura.*

Índice

Índice

Introducción.....	1
CAPITULO I.....	4
1.2.- Administración de las recompensas salariales.	6
1.3- Administración de las recompensas salariales: desarrollo actual en Cuba.	24
1.3.1- Salario, sueldo e incentivo: desarrollo actual en cuba.	25
CAPITULO II: Diagnóstico del sistema objeto de estudio.	32
2.1 Caracterización de la empresa.....	32
2.2. Descripción del proceso.....	35
2.3. Análisis de la situación actual de la organización del trabajo en el proceso.....	44
2.3.1 - Análisis de la organización de trabajo en el área de envase.	47
2.4. Análisis del sistema de pago actual de la UEB producción	48
Capítulo III: Propuesta de mejoras al sistema de pago para los trabajadores directos del proceso de producción de pastas alimenticias.	53
3.1- Propuesta de rediseño de la organización del trabajo del área de envase.	53
3.2 - Presentación del Pago por Resultados por el Sistema de Pago actual.	53
3.2.1- Examen crítico del sistema actual aprobado.....	56
3.3- Propuesta de mejora al sistema de pago actual.....	56
3.4- Implementación y mejora continua.	61
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	69

Resumen

Resumen.

La presente investigación titulada ***Proyección de un sistema de pago para los trabajadores del proceso de producción de la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos***, tiene como objetivo general elaborar y presentar un sistema de pago para los trabajadores del proceso de producción de la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos, que estimule el incremento de la productividad y el ahorro relativo de salarios y materias primas en el proceso.

Para dar cumplimiento a este objetivo se desarrolla un marco teórico referencial relacionado con la administración de las compensaciones, se abordan temas como las generalidades sobre la administración de las compensaciones en el mundo, haciendo énfasis en la administración de las compensaciones en la empresa cubana, tomando como referencias reglamentos y resoluciones de estimulación material en específico la salarial.

En el trabajo queda descrito el proceso de producción con la utilización de herramientas universales, tomando como centro los requerimientos del manual de instrucciones de procesos y que sirva como base para la propuesta de un sistema de pago para los trabajadores del proceso de producción de la fábrica de pastas alimenticias.

Finalmente se validan los resultados a través de una comparación del sistema de pago actual y el sistema de pago propuesto, teniendo en cuenta indicadores de Gasto de salario por peso de producción terminada y la correlación salario medio /productividad.

Introducción

Introducción

Las condiciones económicas por las que atraviesa la economía del país evidencian la necesidad de introducir mecanismos de estimulación salarial que favorezcan el proceso reanimador en aquellas empresas con posibilidades de incrementar sus niveles de actividad. Es elocuente lo útil de asociar los ingresos de los trabajadores a los resultados económico-productivos. La aplicación de métodos de remuneración, donde se vincula el salario a los resultados productivos, posibilita la obtención de mayores ingresos monetarios para los trabajadores y por ende, constituye uno de los factores de mayor incidencia en la eficiencia y eficacia de los recursos humanos.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito tratan a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

El sistema salarial y de estimulación constituye uno de los factores más importantes en la vida de cada ser humano y uno de los objetivos fundamentales para el desarrollo empresarial de todo país. Con este propósito se han diseñado diferentes métodos y procedimientos de salarios e incentivos para poder lograr una equidad en las empresas de la sociedad. En Cuba los sistemas de pago son un punto de partida para poder lograr y generar nuevas variantes de incentivos que deben ser guía para la acción a emprender de cada empresa.

El objeto de estudio de esta investigación es la Fábrica de Pastas Alimenticias Martha Abreu perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia de la provincia Cienfuegos y se declara como problema que **El actual sistema de pago aprobado para los trabajadores del proceso de producción de la Empresa de pastas Alimenticias de Cienfuegos no incentiva al aumento de la productividad ni al ahorro de recursos productivos.**

El **Objetivo general** de la investigación es elaborar y presentar un sistema de pago para los trabajadores del proceso de producción de la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos, que estimule el incremento de la productividad y el ahorro relativo de salarios y materias primas en el proceso.

Objetivos Específicos.

1. Elaborar el marco teórico referente a los sistemas de recompensas salariales y su materialización a partir de los preceptos de la resolución 09 de MTSS.
2. Diagnosticar el proceso de producción, en específico lo relacionado con la organización de su fuerza de trabajo y el sistema de pago actual.
3. Proyectar un nuevo sistema de pago para los trabajadores del proceso de producción, tomando como base la resolución 09 del MTSS.
4. Evaluar los resultados del trabajo en términos de productividad, relación SM / PT y Costo de salario / Toneladas producidas.

La **hipótesis de la investigación** queda formulada de la siguiente manera:

La proyección e implantación de un sistema de pago para los trabajadores del proceso de producción de la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos, basado en indicadores de ahorro relativos de salarios, contribuirá al mejoramiento de la relación SM/ PT y a la disminución del indicador costo salario/ Toneladas producidas.

Variables de la hipótesis:

Variable independiente: La proyección e implantación de un sistema de pago para los trabajadores del proceso de producción de la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos, basado en indicadores de ahorro relativos de salarios

Variable dependiente: Relación SM/ PT y a la disminución del indicador costo salario/ Toneladas producidas.

La investigación se estructura en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se

realiza un estudio del estado del arte en la temática de administración de las compensaciones en Cuba y el mundo, haciendo énfasis en los sistemas de pago salariales existentes a través de la utilización de la Resolución 09/2008 emitida por el MTSS. El segundo capítulo recoge de forma general la descripción del proceso de producción de la fábrica de pastas alimenticias Martha Abreu de Cienfuegos, que permite hacer un análisis y evaluación del sistema de pago actual de los trabajadores vinculados a la producción. El tercer capítulo describe el diseño de un nuevo sistema de pago para los trabajadores del área de producción y rediseño del área de embase en aras de ganar en productividad.

Capítulo: 9

CAPITULO I

1.1 - Administración de las compensaciones

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

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

La compensación

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

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.

El sistema de administración de las compensaciones está compuesto por dos grandes grupos, las de carácter material y las espirituales. En el presente capítulo se hace énfasis en el primer grupo, especialmente las económicas y dentro de ellas, las que constituyen la base de todo sistema de recompensas, las salariales.

Si bien la compensación es lo que los trabajadores reciben a cambio de su labor, cuando la compensación es inadecuada, puede provocar que los trabajadores abandonen la organización o se sientan insatisfechos dentro de la misma, pero si la compensación es muy alta, el empleado puede tener sentimiento de desconfianza o de ansiedad y la organización puede tener pérdidas. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

1.2.- Administración de las recompensas salariales.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

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

La administración de los salarios 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.

Así 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.

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 de dinero en un factor de producción – el trabajo- como un intento de conseguir un retorno mayor.

Cuando los tres factores de producción, los recursos naturales, el dinero acumulado y el trabajo, se combinan adecuadamente por una administración inteligente, se crea más capital o riqueza.

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

Objetivos de la administración de salarios.

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

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalización de las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.
- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa.

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: topología 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 salarios.

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

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

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 Mil, 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.

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.

Los salarios deben fijarse de acuerdo al cargo, la persona que desempeña el cargo, a la empresa y en cuanto a los factores externos de la empresa.

- Cargo: Debe saberse que se hace en el cargo, como se hace, cuando se hace, porque se hace, para que se hace y donde se hace.
- La persona: Se considera el desempeño y el tiempo que ha laborado en el cargo.
- A la Empresa: Debe tenerse en cuenta la capacidad económica de la empresa. No es correcto pagar más de lo que la organización pueda. De igual manera, al considerar el salario es forzoso tener en cuenta el nivel
- tecnológico, según se requiera mano de obra altamente calificada, semicalificada o no calificada.

Existen tres tipos de salario:

- Salarios Simples: se fijan exclusivamente en función del puesto de trabajo, sin tener en cuenta ni las aptitudes ni el interés por el operario en su trabajo.
- Salarios con Incentivos: las retribuciones están en relación con el rendimiento del trabajo del operario que ocupa el puesto.
- Salarios con Calificación por el Mérito: la retribución de cada puesto de trabajo varía de acuerdo con las condiciones del operario que lo ocupa, según su calificación por el mérito.

Los salarios se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1- Por 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.

Medio empleado para el pago

- a) Salarios en moneda (efectivo)
- b) Salarios en especie (comida, productos, habitación, servicios, etc.)
- c) Pago mixto (parte moneda y parte en especie)

Capacidad adquisitiva

- a) Nominal: Pago monetario al trabajador a cambio de sus servicios.
- b) Real: Cantidad de bienes y servicios que pueda adquirir con el salario que percibe.

Capacidad Satisfactoria

- a) individual: Satisfacción de necesidades personales.
- b) Familiar: Sustentación de la familia del trabajador.

Por su capacidad satisfactoria

- A. individual: es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.

B. Familiar: Es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador

Por sus límites

a) Mínimo: Cantidad mínima que permite satisfacer las necesidades del trabajador.

b) Máximo: Lo más alto que la empresa pueda pagar y seguir siendo costeable.

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

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 a una producción costeable.

Por la forma de pago

- Por Unidad de Tiempo: Es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición de la empresa.
- Por unidad de Obra: Es cuando el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas.

Por el medio utilizado para el pago

- Salario en Moneda: Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero.
- Salario en Empresa: (30%): Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc.

Por su capacidad adquisitiva

- Salario Nominal: Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).
- Salario Real: Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor no significa aumento salarial. “El salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior”, de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real de salario (crecimiento del salario real).

El incentivo

El incentivo según Cuesta, A es *“Todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensorial del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente”* (Cuesta 1991)

No necesariamente tiene que motivar, e incluso pueden resultar muy distintos motivos en función de la psicología de la persona; por ejemplo el esclavo estaba estimulado a trabajar a latigazos, pero desde luego que en esencia no estaba motivado positivamente a hacerlo, no trabajaba movido por otra cosa que no fuera evitar el castigo o la muerte, no lo hacía de forma libre, voluntaria y consciente.

Los sistemas de incentivos bien administrados poseen importantes ventajas, tanto para los trabajadores como para la empresa. El beneficio principal a los empleados es que estos planes hacen posible que acrecienten sus percepciones totales, no en algún momento futuro, sino inmediatamente, en el siguiente pago.

La empresa obtendrá mayor producción y, suponiendo que se gane algo en cada unidad producida, alcanzará un mayor volumen de utilidades. Por lo común, las utilidades crecen, no en proporción al volumen de producción, sino cuando tiene lugar una tasa de producción más alta, de modo que decrezcan los costos generales por unidad.

Luego, las mayores percepciones que resulten de los planes de incentivos elevarán la moral del trabajador y tenderán a reducir los cambios de trabajo, el ausentismo, la impuntualidad y la morosidad.

Como que el funcionamiento eficaz de los sistemas de incentivos implica la existencia de muchos requisitos, como métodos adecuados, estándares correctos, programación conveniente y buenas prácticas de dirección empresarial, la implantación de planes de incentivos genera mejoras importantes en los procedimientos de producción y supervisión.

Se debe tener en cuenta que las actividades que originen tales mejoras deberán realizarse siempre, aunque no se introduzcan planes de incentivos; por lo tanto, los perfeccionamientos no son directamente imputables a la aplicación de un plan, o de varios planes, de incentivos.

En general, cuanto más difícil de medir sea un trabajo, tanto menos fácil será de implantar un sistema acertado de pago de incentivos. No suele ser apropiado implantar un sistema de esa clase si el trabajo no admite una medición razonablemente exacta. Además, generalmente no conviene utilizar los incentivos si la disponibilidad del trabajo está limitada a menos del 120% de lo normal.

Los siguientes 16 principios fundamentales se recomiendan como guía para una práctica bien fundada de la implantación y administración de un plan de incentivos.

1. Acuerdo en los principios generales. La empresa y los trabajadores deben estar en total acuerdo sobre los principios que intervienen en las relaciones entre el trabajo y los salarios.

2. Fundamento de la evaluación del trabajo. Debe haber un sistema sólidamente estructurado, basado en la evaluación de la aptitud, la responsabilidad y las condiciones de trabajo inherentes a las diversas tareas.

3. Incentivos individuales, de grupo o de planta. Generalmente se acepta que son más efectivos los estándares aplicados a individuos o a pequeños grupos integrados. Tales estándares necesitan establecerse con el mayor cuidado e indudablemente tienden hacia el más bajo costo por unidad. A veces, debido a las dificultades en registrar la producción individual, o a las posibilidades de trabajo en equipo, los estándares de grupo pueden ser aconsejables. Cuanto más grande sea un grupo tanto menor será la respuesta individual. En el caso de incentivos de planta, con frecuencia se eliminan algunas de las dificultades por envidias y cambios de trabajo inherentes a los planes de grupo, pero si no hay un grado notable de dirección y cooperación, el efecto de los incentivos se desvanecerá rápidamente.

4. Relaciones entre la producción y los incentivos. Cuando los estándares de producción se establecen apropiadamente, y se basan en condiciones bien consideradas, la buena práctica ha demostrado la conveniencia de adoptar un pago de incentivos en el que las percepciones sobre el estándar establecido están en proporción directa a la producción incrementada.

5. Sencillez. El plan debe ser tan simple como sea posible sin dar lugar a inequidades o injusticias. Los trabajadores deben estar en condiciones de comprender el efecto de sus esfuerzos sobre sus percepciones.

6. Control y mejoramiento de la calidad. El grado deseable y económico de la calidad se debe determinar y mantener, ligado al pago de primas donde sea aconsejable.

7. Métodos y procedimientos mejorados. Para obtener los costos más bajos e impedir que haya estándares dispares y retribuciones con inequidad, que conducirían a relaciones laborales conflictivas, el establecimiento de los estándares de producción debe estar precedido por mejoras de ingeniería básica en diseño, equipo, métodos, programación y manejo de materiales.

8. Base en estudios de tiempos detallados. Los estándares se deben desarrollar a partir de estudios de tiempos detallados. Un registro permanente de estándares de tiempos elementales para cada unidad de una operación elimina la ocasión de que se susciten discusiones. Una tabla de tiempos estándares básicos prepara el camino para la introducción apropiada de mejoramientos tecnológicos.

9. Base en operación normal en condiciones también normales. En general, el estándar de producción debe ser establecido por la empresa determinando la cantidad de trabajo realizada en la unidad de tiempo por un operario calificado como normal y en condiciones normales.

10. Cambios en los estándares. El plan debe tener en cuenta los cambios de los estándares de producción siempre que se alteren los métodos, materiales, equipo u otras condiciones controlantes en las operaciones representadas por los estándares. Para evitar malentendidos, la naturaleza de tales cambios y la

lógica de su realización, deben ser claras para el personal laborante o sus representantes, quienes deben tener la oportunidad de apelar mediante el sistema de análisis de quejas.

11. Consideraciones del cambio de estándares. Excepto para que correspondan apropiadamente a las condiciones modificadas, una vez establecidos los estándares de producción no deben ser alterados, a menos que haya acuerdo mutuo entre la empresa y los representantes sindicales.

12. Conservación de los estándares temporales al mínimo. La práctica de establecer estándares temporales para nuevas operaciones se debe mantener al mínimo. En cualquier caso se debe decir claramente a todos que los estándares son sólo por un periodo razonablemente cortos.

13. Garantización de las tasas horarias. En circunstancias comunes, las tasas horarias básicas de los trabajadores deben convertirse en tasas garantizadas.

14. Incentivos para el trabajo indirecto. Se pueden establecer estándares efectivos para la mayor parte de los trabajos indirectos, en la misma forma que para los trabajos directos. Si las exigencias de una situación demandan que alguna forma de pago de incentivos sea aplicada a los trabajadores de actividades indirectas en conjunto o en grupos, entonces las horas hombre indirectas se deben correlacionar con alguna unidad medible, como horas de trabajo directo o de producción, de modo que el costo de mano de obra indirecta se pueda mantener bajo control.

15. Cuenta (o conteo). Debe haber un exacto control en la cuenta de las piezas, trabajo no medido, preparación y tiempo inactivo.

16. Comprensión cabal de las relaciones humanas implicadas. Finalmente, se debe destacar que a menos que la empresa esté preparada para trabajar en el problema con una comprensión total de las relaciones humanas implicadas, sería mejor no haber tenido plan de incentivos.

Aunque tal plan puede ser una fuerza progresivamente constructiva para aumentar la producción, también puede ser un medio de perturbar las buenas relaciones laborales y de reducir realmente la producción.

Necesariamente la empresa debe retener sus funciones propias, deberá tener en cuenta también los puntos de vista de los trabajadores. Se debe facilitar al personal laborante una completa comprensión del plan, y considerar pacientemente las quejas, en cualquier manera que se haya convenido.

Debido a recientes investigaciones que han producido datos de movimientos fundamentales más confiables, y con el advenimiento de las calculadoras portátiles y las computadoras, se asegura la confiabilidad de los estándares. Además, ahora puede cubrirse una amplia mayoría de oportunidades de trabajo dentro de la industria o los negocios con buenos estándares.

Estándares deficientes y cobertura insuficiente son probablemente las principales razones de falla en los sistemas de incentivo del pasado. Ahora que se tiene la capacidad de evitar estos obstáculos, se está más consciente de la absoluta necesidad de establecer buenas relaciones humanas y administración técnica, reconociendo que la solidez de los incentivos salariales puede hacer mucho para estimular la productividad y reducir la inflación.

Los incentivos salariales permiten a los trabajadores incrementar su estándar de vida, y evitar ser afectados gravemente por la inflación, y recibir remuneraciones anuales importantes por hacer la misma cantidad, o menos, de trabajo. A continuación se mencionan los diferentes sistemas de incentivos más conocidos.

Diferentes sistemas de incentivos.

1. Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.
2. Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.
3. Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
4. Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel

más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas empresas han desarrollado *curvas de madurez*, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.

5. Aumentos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.
6. Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de

contratar más personal.

7. Incentivos no financieros: por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.
8. Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las empresas sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho de comprar acciones a un precio determinado.

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Las organizaciones que adaptan planes de participación tienden a compartir más información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.

La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro categorías:

- 1 Propiedad de los empleados: el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización. Un novedoso enfoque es el PEPAS (Plan de empleados para adquirir acciones). Constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se "venden" a los empleados y éstos pueden "pagarlas" aceptándolas, en vez de recibir incrementos salariales, o de una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Los PEPAS pueden emplearse de otras maneras, pero todas son formas de "financiamiento creativo", pero no todos logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, puede ser una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.
- 2 Planes de participación en la producción: permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienden a ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede determinados niveles.
- 3 Planes internacionales de incentivos: algunas empresas optan por pagar

los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales.

- 4 Planes de participación en utilidades: la efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Incluso cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta a las utilidades de la empresa. Algunas empresas disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación.

Un enfoque distinto consiste en incentivar a los empleados por factores que sí pueden controlar: los costos. Buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. En muchas ocasiones se forma un comité de empleados para facilitar la comunicación de nuevas ideas. Estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa, estos planes suelen conocerse como planes de reducción de costos. A continuación se mencionan y explican algunos de estos planes.

Plan Scanlon:

Basa los bonos o incentivos en los costos, comparados en perspectiva histórica. Los empleados encuentran maneras de reducir los costos y participan de los ahorros logrados de esta manera.

Existen planes similares a éste, pero difieren en la manera en que los bonos se calculan y en otros aspectos administrativos. Se diferencian con los planes de participación en las utilidades porque están relacionados con factores sobre los

cuales el empleado tiene control (costos) y no en factores que el empleado sólo puede controlar de manera muy indirecta (los márgenes de utilidad).

Planes Scanlon, Rucker e Improshare:

Improshare se concentra en la reducción de horas de labor como herramienta para la reducción de costos. Rucker procura la reducción en costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los cálculos para estimar los bonos para los empleados. El plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y de calidad. Cuando se someten estos planes a votación de los empleados, es común que se sometan a prueba durante un año. Los planes Improshare y Rucker generalmente se inician por sugerencias de la administración.

Los planes Scanlon y Rucker pueden describirse como una expresión de la filosofía de la gerencia, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités de empleados. La participación que se logra de esta manera ayuda a incentivar la participación y el interés de los empleados. A pesar de que con el plan Improshare los empleados participan en menor grado, también incentiva y recompensa los avances en el desempeño. La clave de estos planes estriba en la aceptación por parte de la administración de la posibilidad de que los empleados ejerzan influjo directo en su ambiente de trabajo. Estos programas requieren una redistribución del poder dentro del ámbito de trabajo.

Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, en algunos casos, por los menores costos a que puede obtenerlos. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas.

Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. El nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones.

Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un objetivo más que logra el empleado es el de "indexarse" a la inflación. Muchos de los pagos que efectúa la empresa se ajustarán automáticamente.

Los incentivos bien planeados y bien administrados acrecentarán la producción y abatirán el costo total por unidad. Generalmente permitirán obtener una compensación que cubra con creces el precio pagado por el incremento de los costos de ingeniería industrial, control de calidad y registro de tiempo, que puedan haber resultado de su uso.

1.3- Administración de las recompensas salariales: desarrollo actual en Cuba.

Los elementos salariales en Cuba se estructuran teniendo en cuenta concepto como las garantías que presuponen su inembargabilidad hasta los límites que puede fijar la ley, además debe pagarse esencialmente en efectivo, en plazos acordados, revisarse periódicamente, así como deben establecerse salarios mínimos, entendidos éstos como la cuantía mínima necesaria que permita a quien lo reciba, tener una vida adecuada (muchas veces el concepto de salario mínimo se vincula con el de la canasta básica o de necesidades básicas de la población) cantidad del trabajo y ejecutado. El nivel salarial depende de la complejidad del trabajo realizado, del rendimiento del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo, de sus resultados y demás factores objetivos. Estos son los elementos del sistema salarial.

En materia de salarios se han introducido variantes nuevas en el país, a partir del esfuerzo por desarrollar la economía y buscar mayor competitividad en la empresa cubana. Ahora junto al concepto de salario fijo se desarrolla el pago por resultados, en una fórmula que busca desatar las reservas de eficiencia presentes en la fuerza laboral. También se han puesto en práctica vías para el incremento del salario como la estructuración de sistemas de estimulación, por el cual a partir del cumplimiento de indicadores determinados el trabajador puede acceder a incrementos en moneda nacional o en divisas que como resultado provocan un aumento de sus ingresos, aunque debemos preciar que no es lo mismo salarios que ingresos (estos últimos comprende además del salario otros beneficios económicos que recibe

el trabajador).

También debe valorarse que en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se establece una nueva escala salarial, que en términos cuantitativos representa un incremento salarial; la misma puede aplicarse una vez que la empresa a partir de su rentabilidad cree el fondo correspondiente. Igualmente en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial se introducen nuevas facultades para la empresa para la distribución del salario y en general en ella se diseña y organiza todo el sistema salarial que aplicará. Ésta es una modificación importante en relación con lo anteriormente regulado.

1.3.1- Salario, sueldo e incentivo: desarrollo actual en cuba.

La NC 3000 define el salario como parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.

El sistema de salario en Cuba esta integrado por los elementos siguientes: escala de complejidad; calificadores de cargos; tarifas salariales; pagos adicionales y forma y sistema de pago, mutuamente relacionados o que interactúan.

En el glosario de la NC 3000 se definen varios tipos de salario:

Salario básico

Remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.

Salario escala

Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, que corresponde a cada grupo de la escala de complejidad.

Salario medio

Medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibido por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.

Salario mínimo

Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para el primer grupo de la escala de complejidad.

Salario móvil

Parte del salario que devengan los trabajadores y que su cuantía depende del cumplimiento de normas, trabajo extraordinario y sistemas de pago.

Salario promedio

Salario que como promedio recibe el trabajador durante un período de tiempo establecido y se paga en las situaciones previstas en la ley.

Tarifa salarial

Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para cada grupo de complejidad de la escala salarial.

Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial para remunerar el trabajo en función de su naturaleza.

Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados.

Según la resolución 9/2008 del MTSS las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas tomadas de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para

lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

Las formas de pago son:

- Por los resultados;
- A tiempo

El pago por los resultados

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

La forma de pago por los resultados se aplica prioritariamente en el sistema empresarial, garantizando las condiciones requeridas para su implantación.

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

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características de la actividad laboral que realiza el trabajador. Teniendo en cuenta lo anterior, existen cuantos sistemas de pago son necesarios en una empresa o entidad laboral, en los que sus indicadores

tienen que estar referidos al trabajo que se realiza y que el trabajador con su labor, pueda influir en los resultados que se obtienen.

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

- A destajo;
- Por indicadores directos a la producción y los servicios;
- Por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y;
- Por indicadores generales y de eficiencia.

✓ A destajo:

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

El pago a destajo comprende las modalidades siguientes:

- Destajo individual
- Destajo colectivo
- Pago por acuerdo
- Destajo indirecto
- Sistema 1 x 1
- Destajo progresivo

- ✓ Por indicadores directos a la producción y los servicios

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

- ✓ Por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios

En los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios pueden estar abarcados trabajadores que desarrollan una labor a nivel de una brigada, colectivo de trabajadores, un taller, unidad empresarial de base, empresa o un trabajador de manera individual.

Estos sistemas de pago se expresan mediante el cumplimiento o sobre cumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica de un parque de equipos, del ciclo de la operación comercial en la actividad de importación, del índice de satisfacción de los clientes, para la actividad de comedores u otros indicadores específicos que procedan.

Como norma se aplican cuando no existen condiciones para la aplicación del destajo, ni por indicadores directos a la producción y los servicios. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo por resultados. Cuando se incumplen los indicadores formadores se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, en las empresas que aplican el

sistema de dirección y gestión empresarial. Pueden definirse como indicadores formadores más de 2 y hasta 6 como máximo.

✓ Por indicadores generales y de eficiencia

Los sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia se utilizan fundamentalmente para el personal de las áreas de regulación y control de las entidades laborales y otras subdivisiones estructurales pertenecientes a éstas y expresan cuantitativamente los resultados globales que deben alcanzarse a esos niveles.

Estos indicadores dependen de la estrategia empresarial; pueden ser generales, relacionados fundamentalmente con las ventas, los ingresos, las utilidades, el aporte en pesos convertibles, los gastos, la producción seleccionada y los de eficiencia, tales como productividad del trabajo, costo unitario, gasto total por peso de ingreso total, índices de consumo de materias primas o energéticos, entre otros. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo.

Cuando se incumplen los indicadores formadores, en las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial, se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

El pago a tiempo

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

Al determinar la magnitud del tiempo laborado, con el objetivo de calcular la remuneración de los trabajadores que devengan su salario mediante la forma de pago a tiempo, se toman en cuenta, además de las ausencias al trabajo, las

infracciones del horario establecido, entendiéndose por ello, a los efectos de lo que por la presente se regula, las impuntualidades al comienzo de la labor y en la hora de entrada de almuerzo o comida, las salidas antes de concluir el trabajo, así como otras ausencias al puesto de trabajo durante la jornada laboral.

Para la aplicación de la forma de pago a tiempo se emplean los sistemas de pago siguientes:

- Tarifa horaria: la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, una vez deducidas las horas perdidas a causa de ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo, por la tarifa de la escala correspondiente a la calificación del trabajador, más los incrementos legalmente establecidos que corresponden. La tarifa horaria se aplica generalmente a la categoría ocupacional de operarios.
- Jornal diario: la magnitud del salario se determina multiplicando la tarifa salarial horaria correspondiente a la complejidad del cargo, más los incrementos legalmente autorizados que corresponden, por las horas de la jornada laboral oficialmente establecida. Se utiliza generalmente para retribuir a la categoría ocupacional de operarios.
- Sueldo mensual: el salario está dado en base a la escala salarial para el cargo, incrementado en los casos que procede. El sistema de pago a sueldo se utiliza fundamentalmente para retribuir a los trabajadores de las categorías ocupacionales de administrativos, de servicios, técnicos y dirigentes.

Capitulo: 99

CAPITULO II: Diagnóstico del sistema objeto de estudio.

2.1- Caracterización de la empresa.

La Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos es una empresa estatal creada por Resolución No. 271 de fecha 13 de diciembre de 2006. Está situada en el consejo popular Marta Abreu perteneciente al municipio Cruces, provincia Cienfuegos, la misma, está integrada a la Unión Confitera, subordinada al Ministerio de la Industria Alimenticia, la cual se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial por acuerdo No 6383 del CECM de fecha 17 de Junio de 2008.

Su objeto social es producir y comercializar de forma mayorista pastas alimenticias en pesos cubanos y pesos convertibles, además de chocolatería, galletería, repostería, mezclas físicas y confitería en general, en pesos cubanos y pesos convertibles del Sistema Empresarial de la Unión Confitera. La empresa ofrece servicios de transportación de carga, a partir de capacidades disponibles y cumpliendo las regulaciones establecidas al efecto, en pesos cubanos. Brinda servicios de alquiler de locales y almacenes a partir de las capacidades eventualmente disponibles, en pesos cubanos. Brinda servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores, en pesos cubanos.

Para dar cumplimiento a su objeto social cuenta con un colectivo formado por 137 Trabajadores de ellos 35 son mujeres y 102 hombres con una plantilla aprobada de 142 cargos desde el 2010, con una alta responsabilidad para el trabajo y sentido de pertenencia, desglosados en las diferentes categorías ocupacionales. A partir de la fig. 2.1 hasta la 2.4 se muestran las proporciones obtenidas.

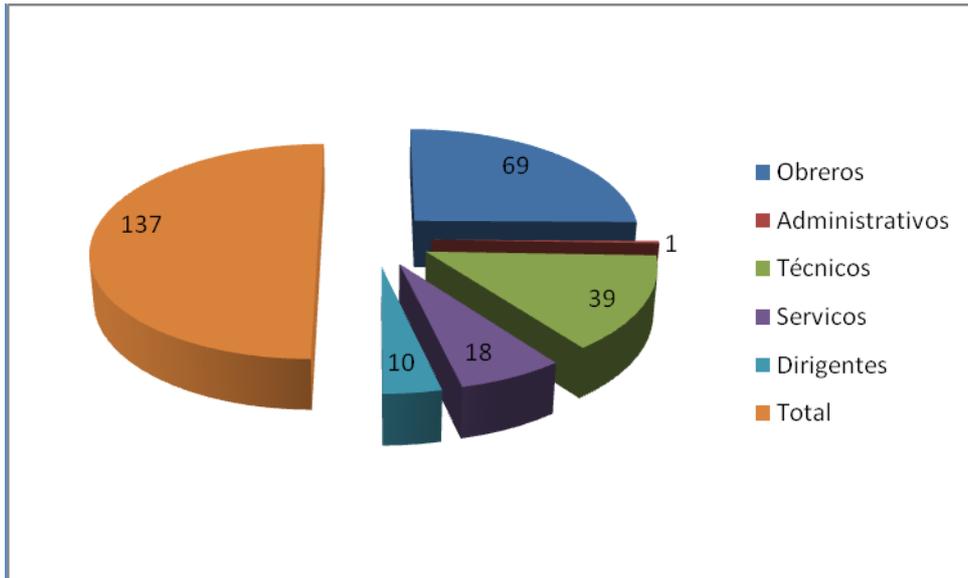


Fig. 2.1 Cantidad de Trabajadores por Categoría ocupacional.

Fuente: Elaboración propia.

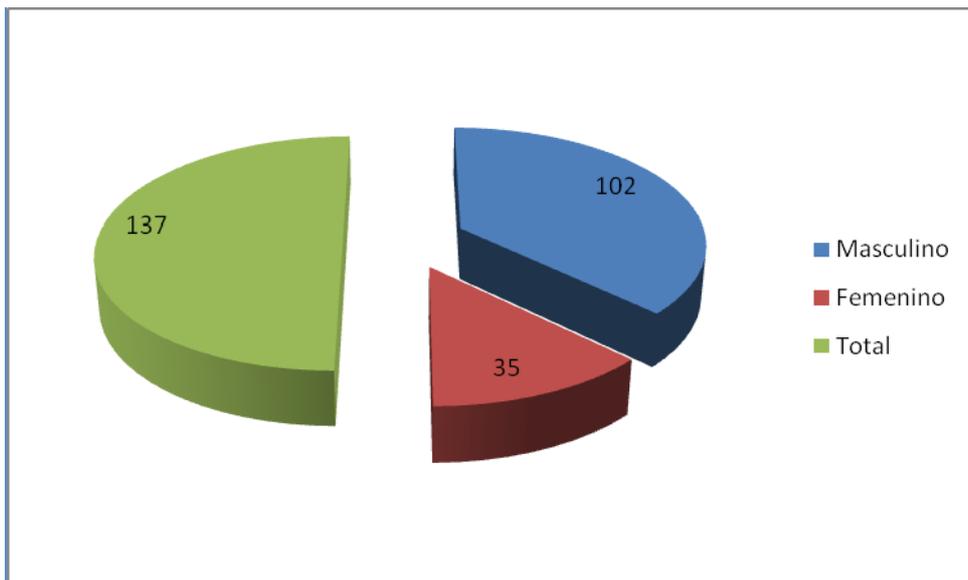


Fig. 2.2 Cantidad de Trabajadores por sexo. Fuente: Elaboración Propia.

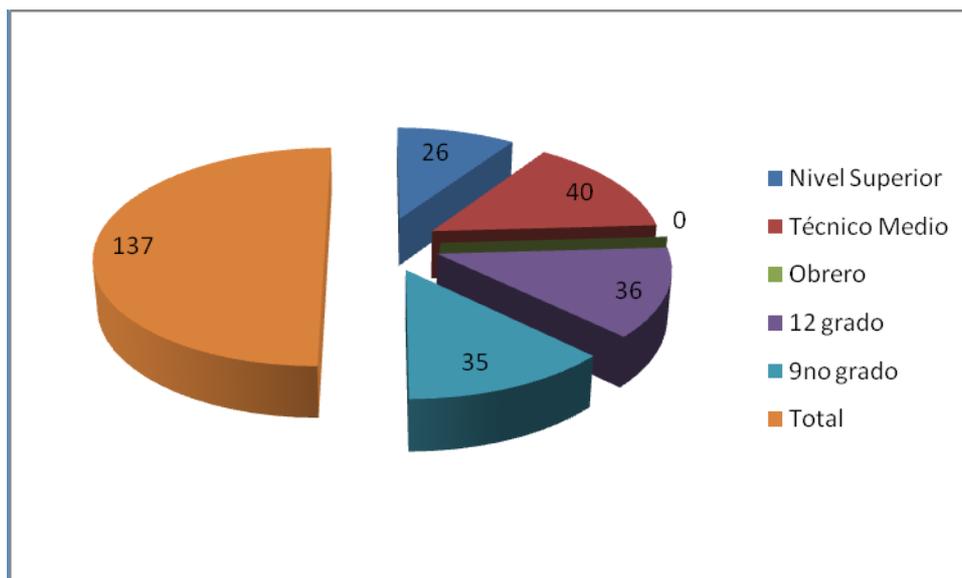


Fig. 2.3 Cantidad de Trabajadores por nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración Propia.

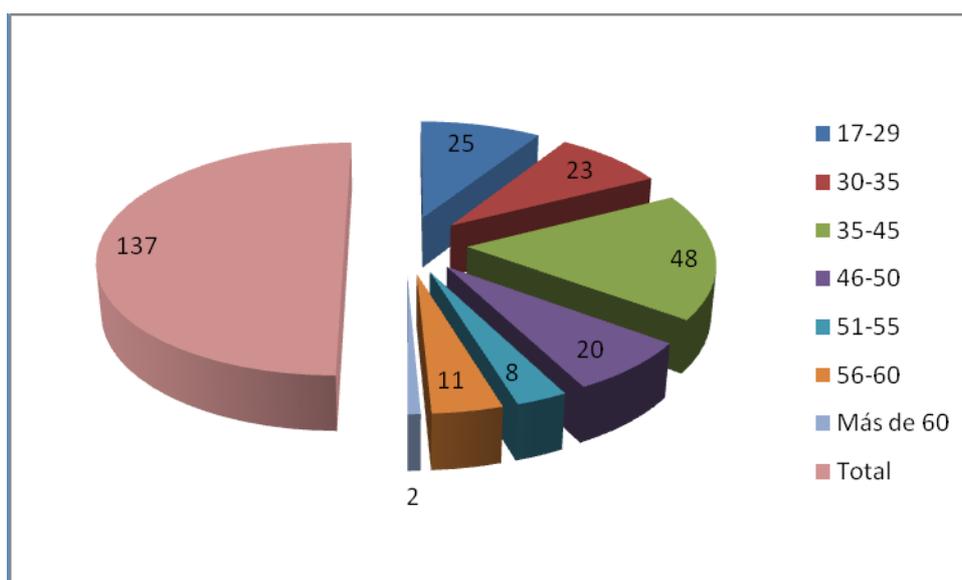


Fig. 2.4 Pirámide de edades de los trabajadores. Fuente: Elaboración Propia.

La estructura de dirección está integrada por el Director General y 8 direcciones estratégicas: Dirección de Recursos Humanos, Dirección Contable y Financiera, Dirección Técnica, Dirección Comercial, Dirección de Desarrollo,

Dirección de Producción, Dirección de Servicios y Transporte y la Dirección de entrega y balance. (Anexo 1)

La empresa tiene definida su MISIÓN y su VISION, las producciones se encuentran certificadas por el Sistema de calidad HACCP, según NC 136:07.

La estructura organizativa consta de una Dirección General, cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB): UEB Producción, UEB Entrega y Balance”, UEB Servicio y Transporte, UEB Comercializadora.

La dirección general figura de Cuatro direcciones funcionales: La dirección Técnica, Contable- Financiera, Recursos Humanos y Desarrollo. (Anexo 1)

Principales clientes

- Mayorista Habana.
- Mayorista Matanzas.
- Mayorista Santi Spiritus.
- Mayorista Villa Clara.
- Mayorista Cienfuegos.
- Mayorista Villa Clara.

Principales Proveedores

- Industria Molinera SA.
- Gamby Habana.

Principales competidores son:

- Empresa de Pastas Alimenticias Vita Nuova Habana.
- Empresa de Pastas Alimenticias Noel Fdez. Camagüey.

2.2. Descripción del proceso

Para la producción de Pastas Alimenticias se generan diferentes procesos importantes en la empresa y sus procedimientos fundamentales. A continuación se describen todos y cada uno de estos procesos. La figura 2.5 muestra de forma lógica el diagrama general de procesos de la empresa y en el

Anexo 3 se hace una descripción detallada de las operaciones del proceso de producción a través de un diagrama de Otida.

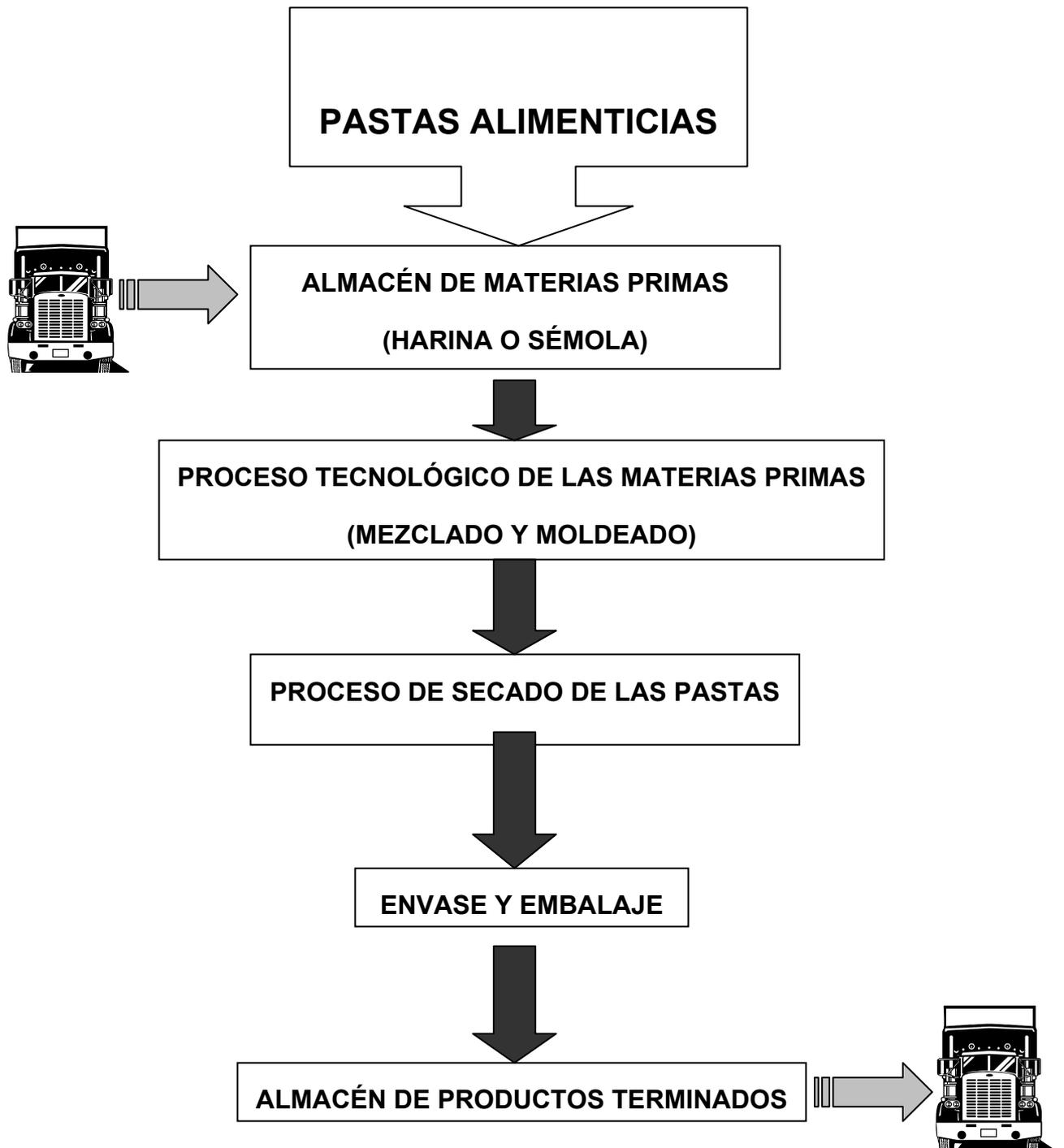


Fig 2.5 Diagrama general de procesos de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Proceso de Almacenamiento de materias primas

➤ Recepción de materias primas

Se debe establecer el control de la recepción de todas las materias primas que se utilizarán en el proceso productivo como lo son; la Sémola de Trigo, la Harina de Trigo o mezcla de ellas y Agua Potable.

➤ Almacenamiento de materias primas y materiales auxiliares

Esta operación tiene como objetivo almacenar la materia prima y materiales auxiliares hasta su utilización en el proceso productivo, donde se almacenarán principalmente los siguientes productos:

- Sémola, Harina o mezclas de ellas.
- Petrolato o Vaselina Líquida.

La Sémola, Harina o mezclas de ellas se recibirán en sacos de 50 kg. Estos serán transportados manualmente hasta el área o ubicación indicada por el encargado de almacén para conformar la estiba directa.

El Petrolato o Vaselina Líquida se recibirá en recipientes cerrados, se colocará sobre pallet de madera en el área destinada al efecto.

➤ Disposición de la materia prima.

Después del almacenamiento se procede a la distribución de la materia prima, donde se establece el sistema de carga de los silos (Anexo 2). Se considera que la materia prima esta dispuesta, cuando esta, se encuentra almacenada en los silos. Para llenar los silos de almacenamiento existen dos procedimientos: Procedimiento de llenado de silos cuando la materia se recibe a granel.

Procedimiento para el llenado de los silos a partir de la materia prima almacenada.

➤ **Mezclado y amasado**

Establecer las operaciones que rigen el proceso de pastificación es el objetivo fundamental de esta operación

Una vez que esté activado el sistema de extracción de harina de los silos, se está en condiciones de proceder al mezclado y amasado de las materias primas, para ello intervienen cinco sistemas con sus parámetros y características propias.

- Dosificador harina-liquido con control computarizado.
- Recuperación de residuos húmedos.
- Pre mezclador.
- Tina amasadora.
- Tina de distribución al vacío
- Extrusión y conformación de la pasta

En esta operación se logrará establecer las operaciones y parámetros que rigen el proceso de extrusión y conformación de la pasta.

Extrusión: Acción de comprimir mediante un tornillo sinfín contra un cabezal que contenga agujeros reducidos.

En cuanto al sistema de compresión en la prensa ha sido proyectado y realizado de manera de obtener los mejores resultados desde el punto de vista tecnológico y de funcionamiento. Está situado en la parte central e inferior de la tina de distribución y longitudinal a la dirección de flujo de la pasta, termina acoplado a un cabezal por el centro, que a su vez este cabezal esta situado transversalmente al sentido de dirección con que se mueve el empaste hasta ese punto de unión.

El cabezal para la producción de pasta larga se realiza de modo que reciban, la masa del grupo de extrusión y la distribuyan uniformemente en el molde (y por medio de este molde saldrá de la forma deseada)

Tipos de moldes en función de la forma de la pasta que se obtiene.

Molde para espaguetis {matrícula 115985): Se obtiene una pasta larga cilíndrica de 1.75 mm de diámetro, a cada molde se le coloca una plancha de compensación cuyos orificios delanteros tienen 6 mm de diámetro (mirando en el sentido de dirección de la pasta a la salida del tomillo de compresión) y los orificios traseros tienen diámetro de 7 mm excepto los 8 orificios de los ambos extremos izquierdo y derecho del cabezal que tienen 6 mm de diámetro, además sobre la “plancha de compensación se coloca un filtro de malla de acero inoxidable de 25 orificios por centímetro cuadrado.

Molde para tallarín o linquine (Matricula 115983): Se obtiene una pasta larga de sección elíptica cuya diámetro mayor es 4 mm y su diámetro menor es de 1 mm al igual que el molde espaguetis se le coloca la plancha de compensación con iguales características. Además se le coloca un filtro de menos apertura de orificio 100 orificios por centímetros cuadrados.

Molde para bucatini (Matrícula 115984): Se obtiene una pasta de forma cilindro hueca cuyo diámetro exterior es de 3 mm y el diámetro interior es de 12 mm, a cada molde se le coloca una plancha de compensación que todos los orificios delanteros tienen 6 mm de diámetro y todos los orificios traseros tienen 7 mm de diámetro, además se le coloca un filtro similar al que lleva el molde de espaguetis 25 orificios por centímetro cuadrados.

Molde para cabello de ángel (Matricula 115986): Se obtiene una pasta cilíndrica de 1.1 mm de diámetro, a este molde no se le coloca plancha de compensación y si se coloca el filtro de 25 orificios por centímetro cuadrado.

Grupo Repartidor: Compuesto por una cortina metálica móvil y conductos de aire, montados sobre ruedas tiene la función de dividir las capas de pasta en la salida de molde y abrirlas para permitir la extensión sobre las varillas o cavas.

Grupo de Ventilación del Cabezal: Esta compuesto por dos ventiladores de aire caliente que por inducción toman el aire que pasa por sendos radiadores por donde circula el agua caliente y lo conducen a través de los conductos que conforman el repartidor a lo largo de la

cortina de pasta, tiene la función de evitar que los hilos que conforman la cortina se peguen entre si.

➤ **Fase extendedora**

El propósito de esta operación es establecer las operaciones y parámetros que rigen la fase extendedora.

Definiciones:

Caña: Varilla de acero inoxidable de 230mm de largo y forma elíptica hueca con dos cabezales macizos de acero inoxidable en forma de S abierta que terminan en un cilindro de diámetro 12mm.

La fase extendedora como su nombre lo indica se encarga de extender sobre cañas la pasta proveniente del cabezal de la prensa. Esta operación se realiza de forma simultánea sobre dos cañas

Proceso de secado de las pastas

➤ **Secado**

Establecer las operaciones y parámetros que rigen el proceso de secado en fin que persigue este proceso.

El secador de pastas largas es una máquina destinada a reducir progresivamente el agua que contiene la pasta húmeda proveniente del extendedor, mediante la circulación de aire caliente y la extracción de aire húmedo en las diferentes zonas por las cuáles pasa la pasta en su recorrido dentro del túnel de secado.

El secador de pasta está dividido tecnológicamente en tres zonas y estas a su vez están divididas en siete centrales de ventilación cada una, con parámetros de temperatura y humedad diferentes en función de las recetas de trabajo.

➤ **Zona de conexión**

Establecer el recorrido de la pasta en la unidad de conexión será la actividad fundamental de esta operación.

La pasta al final del secadero trae consigo una temperatura que oscila entre 64 y 74 °C según el tipo de receta con la que se este trabajando, esta pasta da un paseo y se pone en contacto con el exterior para que la temperatura de ella baje y o sufra un impacto brusco antes de entrar al enfriado.

El movimiento lo suministra un reductor alimentado por el eje de tiro y esta en sincronismo con el resto de la línea, las cañas de pasta recogidas en la descarga del secador vienen transportadas a través de este grupo y depositadas sobre las cadenas del enfriador.

➤ **Zona de enfriamiento**

A través de esta operación se establece el recorrido de la pasta en la unidad de enfriamiento.

La zona de enfriamiento es el elemento final donde la pasta proveniente del plano de unidad de conexión viene rápidamente enfriada a 28 °C y llevada a temperatura ambiente.

Este tratamiento hace la pasta totalmente establecida, robusta e inalterable a las condiciones ambientales.

El enfriador esta constituido por un túnel de dimensiones reducidas con respecto al plano del secador, cuanta con una doble central de ventilación y sonda de control de temperatura. El movimiento en fase con la cadena del enfriador.

El aislamiento esta suministrado por paneles de revestimiento de acero inoxidable aislantes.

El tiempo de estadio de la pasta en esta zona es de 30 minutos.

➤ **Acumulo – desfiladora - sierra**

Establece las operaciones y parámetros que rigen la fase de acumulo de cañas y desfiladora – sierra.

A la descarga del enfriador esta conectado a una máquina de acumulación a bolsas de 100 cañas de capacidad y esta a su vez esta conectada a la desfiladora-sierra.

El acumulo tiene como función permitir un tiempo de espera para realizar operaciones de cambio de material de envase, cambio de formato de embalaje o cambio de turno del personal en la zona de envase.

La desfiladora-sierra tiene la función de quitar la pasta que cuelga de las cañas y luego cortarla al largo deseado, transportándolas hacia el sistema de envase.

Proceso de envase y embalaje.

➤ Envasado

A partir de esta operación se logrará establecer el sistema para dosificar, pesar y empaquetar pastas alimenticias de formato largo

El sistema de envase está compuesto por:

- **Embudo receptor volteador:** Tiene la función de recibir la pasta procedente de la desfiladora sierra, ordenarla y dosificarla automáticamente al elevador de tasas.
- **Elevador de tasas:** Transportador de tasas que reciben la pasta del embudo receptor volteador y la distribución a las máquinas de envase y a la torre de envase a granel.
- **Máquinas envasadoras:** Están conformadas por dos partes:
 - Dosificador volumétrico doble (parte superior)
 - Empaquetadora CPL-85 (parte inferior)

Las máquinas pueden empaquetar todo formato de sección redonda y de sección llana u oval.

Almacenamiento de productos terminados.

- **Recepción y almacenamiento de producto terminado y materiales auxiliares**

El objetivo de esta operación es recepcionar y almacenar el producto terminado hasta su extracción de la fábrica para su distribución, así como la recepción y el almacenamiento de los materiales auxiliares para la producción.

Descripción de la norma de producción del proceso.

En el proceso de producción de la Fábrica de Pastas Alimenticias Martha Abreu los surtidos comunes a producir son paquetes de 400, 500 y 1000 gramos, con una capacidad aproximada máxima de 60 operaciones por minutos con formatos corrientes.

La máquina está reajustada para el montaje de un dispositivo fechador o sellador.

En las máquinas trabaja un operador que es el encargado de montar el formato, bobina y la calibración del peso:

- Ambas máquinas trabajan a diferentes velocidades. Alta a 64 paquetes/Minuto, media 55 paquetes / minuto, baja 45 paquetes / minuto. Generalmente se utiliza la velocidad media que le da más durabilidad técnica al equipo.
- Después de conformados y envasados los paquetes automáticamente, son reenvasados en bolsas de de 16 Kg con 40 paquetes, bolsas de 14 Kg con 32 paquetes y en bolsas de de 16 Kg con 16 paquetes respectivamente.

Atendiendo a estos datos de diseño, la capacidad de producción de un turno de trabajo es de aproximadamente 15 a 15.5 t, siendo de ello 14 t de pasta larga listas para su posterior comercialización y 1 t de muleta.

En el caso de la harina consumida es de 1.04 t por cada tonelada que se produce es decir aproximadamente 15.6 t por turno de trabajo.

Por todas estas razones en esta parte del proceso se crea en reiteradas ocasiones un embotellamiento que hace que el trabajo no fluya de la mejor

manera además de no existir las condiciones necesarias para una mejor fluidez del mismo.

2.3. Análisis de la situación actual de la organización del trabajo en el proceso.

En este epígrafe, se hace un análisis de la organización del trabajo actual en la empresa objeto de estudio, específicamente en el área de envase donde se detectan problemas que impiden que la productividad del trabajo sea mayor. Con el desarrollo de este capítulo se recomiendan medidas organizativas encaminadas a mejorar la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, el servicio al puesto de trabajo y las condiciones de trabajo.

La UEB producción está dedicada específicamente a generar todos los procesos productivos de la empresa. A continuación se hace una descripción de los cargos u ocupaciones, grupos de escala, salario básico, nocturnidad, entre otras de esta Unidad.

No	Cargo u ocupación actual	Grupo o escala	Cantidad de trabajo	Salario básico \$/mes	Salario del perfecto \$/mes	Noct \$/H	Otros Pagos	Total de Salario \$/mes
1	Director UEB Producción	XV	1	440.00	200.00			640.00
2	Especialista A en Proceso Tecnológicos para la Producción de la Industria Alimenticia	XI	1	365.00	105.00			470.00

3	Especialista A en Mantenimiento de Equipo e Instalaciones Industriales	XI	1	365.00	105.00			470.00
4	Especialista en Automatización e Instrumentación	X	1	325.00	76.00			401.00
5	Técnico en Procesos Tecnológicos para la Producción de la Industria Alimenticia (Jefe de Brigada)	VIII	3	285.00	105.00	13.90	80.00	483.90
6	Técnico en Gestión de la Calidad	VIII	3	285.00	105.00	13.90		403.00
7	Técnico en Automatización e Instrumentación	VIII	3	285.00	105.00	13.90		403.00
8	Operario A de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia	VI	3	260.00	75.00	13.90		348.90
9	Operario B de Máquina Conformadora y Llenadora de	VI	6	260.00	75.00	13.90		348.90

	Envase							
10	Operario Auxiliar B de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia	III	18	240.00	75.00	13.90		328.90
11	Mecánico de mantenimiento A para la Industria Alimenticia	VIII	1	285.00	75.00			360.00
12	Electricista A de Mantenimiento	VIII	3	285.00	75.00	13.90		373.90
13	Mecánico de mantenimiento B de la Industria Alimenticia	VII	3	275.00	75.00	13.90		363.90
14	Operario A de planta de tratamiento de aguas residuales	VII	3	275.00	75.00	13.90		423.90
15	Soldador B	V	1	255.00	75.00			345.25
16	Ayudantes	II	10	235.00	75.00			370.99
17	Operador de montacargas	V	1	255.00	75.00			330.00

Tabla 2.1. Relación de cargos y ocupaciones. Fuente: Elaboración propia

Para lograr un funcionamiento óptimo de la producción se ha distribuido su fuerza de trabajo por áreas y turnos, representados en tres brigadas para el área de producción, como se mencionan a continuación.

El actual régimen de trabajo de la UEB producción, quedó descrito según Resolución Nro. 031-2010 de la siguiente manera.

Quedaron conformadas tres brigadas en los horarios de 8.00am a 4.00pm, de 4.00pm a 12.00pm y de 12.00pm a 8.00pm. Se labora ininterrumpidamente con pautas de 15 minutos en el horario de las 10:00 AM a las 10:15 AM para merendar, y de 1 hora para almorzar en el horario de las 12:00 PM a la 01:00 PM.

En el caso del personal que realiza funciones de ayudante (estibadores) se le autoriza una pauta de 15 minutos en el horario de 03:00 PM a 03:15 PM para efectuar una merienda de refuerzo.

En el caso del turno que entra a laborar a las 04:00 PM, hará una pauta de 1 hora en el horario de 07:00 PM a las 08:00 PM para comer y el turno que entra a las 12:00 AM hará una pauta de 15 minutos para merendar en el horario de las 03:00 AM a 03:15 AM.

Los miembros del Consejo de Dirección (Se incluyen Directores Funcionales, Directores de UEB y Especialistas) tendrán horario normal, por lo que no estarán exentos de control de entrada y salida, al igual que el resto del personal. Solo se excluye del control de entrada y salida el Director General de la Empresa, y los Directores Funcionales de acuerdo a lo dispuesto por la Instrucción M-8/10 de la Ministra de la Industria Alimentaria.

2.3.1 - Análisis de la organización de trabajo en el área de envase.

La organización del trabajo descrita anteriormente se corresponde perfectamente con una línea de producción continua y sincronizada, en la cual el proyecto de organización de la fuerza de trabajo, su régimen de trabajo y otros aspectos organizativos, están determinados por la tecnología. En el caso del área de envase, cambian estos conceptos porque este se realiza manualmente y en condiciones de estrechez por falta de espacio suficiente y la distribución de ese espacio. En esta pequeña área de aproximadamente 12 m² cuadrados y donde se realizan varias actividades a la vez, además de las exigencias del propio proceso productivo que hace que el trabajo sea constante, todo este proceso de envase se realiza en dos mesas de trabajo y en el área antes mencionada laboran 8 trabajadores los que se mencionan a continuación.

- Técnico en procesos tecnológicos para la producción de la Industria Alimenticia. Jefe de brigada
 - Operario auxiliar B de elaboración de productos de la Industria Alimenticia. Son 2 envasadores en cada mesa los cuales se encargan de llenar las bolsas del producto terminado.
 - Operario auxiliar B de elaboración de productos de la Industria Alimenticia. Son 2 selladores, los cuales se encargan de estibar las bolsas que van llenando los envasadores hasta una pesa que se encuentra ubicada en el piso a 2 m de la mesa 2 y 3 m de la mesa 1 y verifican que cada bolsa cumpla con las exigencias de peso establecidas, para luego estos propios selladores proceder al sellado de las mismas en una selladora que se encuentra a igual distancia que la pesa de cada una de las mesas de trabajo igualmente en el piso y luego estibar las bolsas en los pallets. Es decir en esta parte del proceso son 2 obreros a la vez realizando estas funciones.
 - Operario B de máquina conformadora y llenadora de envase: 1 muletero que se encarga de llenar las bolsas con el recorte de la pasta larga en proceso y que no causa inconvenientes en las operaciones antes mencionadas.
 - Operario B de máquina conformadora y llenadora de envase: 1 operador de máquina.
 - Estibador, que entra al proceso a trasladar los pallets que van estibando los selladores. Esta labor la realizan mediante una traspaleta. Como ya se ha descrito anteriormente luego del pesaje y sellado de las bolsas se colocan en pallets de 40 o 50 bolsas y se trasladan al área de almacén donde son recibidos por el jefe del mismo para su contabilización y venta.
- En el Anexo 4 se muestra un croquis con la distribución en planta del área de envase.

2.4. Análisis del sistema de pago actual de la UEB producción

El sistema de pago actual para el personal de producción de la fábrica se titula: Sistema de pago por la disminución del coeficiente acumulado de gastos totales por toneladas producidas planificado de la UEB de producción.

Dicho sistema ha trazado como objetivos a cumplir, los siguientes:

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Cumplimiento del plan de utilidades acumulado de la UEB.

En correspondencia con el cumplimiento de estos objetivos, se elige como indicador formador, la disminución del coeficiente acumulado del Gasto Total por Toneladas Producidas, Planificado de la Unidad Empresarial de Base.

Este sistema de pago persigue fundamentalmente que la empresa vincule el salario de los obreros de producción a la disminución del costo total de toneladas producidas.

La estimulación a recibir estará condicionada por el cumplimiento de otro importante indicador de producción, que es: El cumplimiento del Plan Acumulado de Producción Mercantil.

De incumplirse este indicador, se invalida el derecho al estímulo a los dirigentes y funcionarios designados (Jefes de Brigada) devengando el salario escala más los incrementos que procedan (Pago por la implantación del perfeccionamiento empresarial) por tiempo real trabajado, al resto de los trabajadores abarcados por este sistema, se les afectará el 15% de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado.

Con relación a este indicador condicionante, parece poco apropiado, establecer como condición para el cobro de incentivos de obreros de producción, el cumplimiento de un indicador perteneciente a la fase de comercialización y dependiente en gran medida de la gestión de otros empleados, no precisamente de aquellos que han producido ya el producto y que ahora se ha convertido en mercancía para la venta. El incremento de los inventarios de la producción en almacenes, que espera por ser estibada y transportada no depende del esfuerzo de los que la producen, sino de los que la comercializan. Otro indicador condicionante es el cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades de la UEB.

De incumplirse este indicador, se invalida el derecho al estímulo a los dirigentes y funcionarios designados (Jefes de Brigada) devengando el salario escala más los incrementos que procedan (Pago por la implantación del perfeccionamiento empresarial) por tiempo real trabajado, al resto de los

trabajadores abarcados por este sistema, se les afectará el 15% de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado.

Formación del salario

La formación del salario resulta de la multiplicación de la disminución del Coeficiente Planificado Acumulado de Gasto Total por Toneladas producidas por las toneladas reales acumuladas en el período evaluado, lográndose el monto de salario formado por resultado.

$$[(\text{Gasto total acumulado plan} / \text{toneladas planificadas}) - (\text{Gasto total acumulado real} / \text{toneladas reales acumuladas})] * \text{Toneladas reales producidas en el período}$$

Al monto de salario por resultado creado (**FSC**), se le deducen el 25% de impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo y el 14% de contribución a la seguridad social y al monto obtenido se le deduce el 9.09% de las vacaciones anuales, obteniéndose el fondo de estímulo a distribuir.

Estas deducciones se calculan dividiendo el **FSC** entre la constante de 1.516351, obteniéndose el fondo de salario a distribuir.

$$\text{FED} = \frac{\text{FSC}}{1.516351}$$

Donde:

FSC --- Fondo de salario creado.

FED --- Fondo de estímulo a distribuir

Distribución del salario

El fondo de salario a distribuir se dividirá entre la sumatoria del salario por tiempo real trabajado de los trabajadores abarcados en el sistema de pago, determinándose así el coeficiente de distribución salarial (**CDS**).

$$\text{CDS} = \frac{\text{FED}}{\sum \text{STRT}}$$

Donde:

FED: Fondo de estímulo a distribuir.

Σ **STRT:** Sumatoria del salario según tiempo real trabajado por los trabajadores.

El STRT incluye el salario escala, el pago adicional de perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales aprobados (CLA, pago a los encargados de almacén)

El salario por resultados de cada trabajador resulta de la multiplicación del Coeficiente de distribución salarial por el salario por tiempo real trabajado.

SRT = CDS x STRT

El salario total a devengar por el trabajador, resulta de la suma del salario según tiempo real trabajado de cada trabajador más el salario obtenido por resultados.

Del total de salario devengado cada trabajador aportará el 5% como contribución especial a la seguridad social a partir de que se aplique el pago adicional de perfeccionamiento.

Período de Pago.

Este sistema será pagado el día 12 del mes posterior al evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

INDICADORES	PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR
Coeficiente Acumulado de Gastos Total por tonelada producida de la Unidad Empresarial de Base plan y real.	Director de Contabilidad y Finanzas

Cumplimiento del Plan de Producción Mercantil de la UEB.	Director de Contabilidad y Finanzas
Cumplimiento del Plan Acumulado de las Utilidades del Período de la UEB.	Director de Contabilidad y Finanzas

Tabla 2.2. Certificación del cumplimiento de los indicadores. Elaboración propia.

En atención a lo establecido en el artículo 404 del Decreto Ley 281/ 07, si la Empresa recibe la calificación de Deficiente o Mal en auditorias, el Director General, está obligado a suspender el derecho de obtener incrementos salariales por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores del sistema de pago a los miembros del consejo de dirección, así como a directores y trabajadores implicados en este resultado.

Conclusiones parciales

1. El diagnóstico del proceso de producción permitió evaluar cada una de los problemas presentes en dicho proceso; se aconseja adoptar las medidas que potencien la efectividad de los sistemas de pago y estimulación, por lo que es necesario su perfeccionamiento a partir de indicadores que motiven la participación de los trabajadores en los resultados de la producción.
2. A partir de los resultados de los estudios realizados en el área de producción, se propone un plan de mejora que garantice el incentivo de la productividad y el ahorro de recursos productivos.
3. Estas mejoras deben estar centradas en la distribución espacial del área de envase y en el sistema de pagos a los trabajadores de producción.

Capitulo: 999

Capítulo III: Propuesta de mejoras al sistema de pago para los trabajadores directos del proceso de producción de pastas alimenticias.

3.1- Propuesta de rediseño de la organización del trabajo del área de envase.

Como parte de las propuestas de reordenamiento que se consideran necesarias para el logro de una mayor eficiencia en la UEB de producción, se encuentra el rediseño de la organización del trabajo en el área de envase, local en que se realiza manualmente la mayor parte del esfuerzo, teniendo en cuenta que en el resto de la línea de producción quien impulsa el trabajo es la tecnología, se propone:

- Colocar oportunamente el pallet que se usa para depositar la producción terminada en el centro de la puerta de paso al almacén de productos terminados, el cual una vez que se llene, debe ser recepcionado y trasladado a su interior, evitando de esta forma el cúmulo de producción sin contabilizar y el obstáculo en la zona. Este cambio de procedimiento implicaría la necesidad de que dicho almacén labore a tiempo completo igual que la UEB de producción y por ende incorporar dos estibadores para completar la jornada.
- Otra alternativa que pudiese ser valorada por la administración, es la compra de una pesa y una selladora, de manera que cada mesa de empaque tenga sus propios medios, reduciendo de esta forma el embotellamiento en el área. La ubicación de estos equipos debe ser elevada del suelo, teniendo en cuenta que el esfuerzo realizado por los encargados de esta actividad pudiese ser perjudicial para la salud y afectarlos a largo plazo.

3.2 - Presentación del Pago por Resultados por el Sistema de Pago actual.

A continuación se muestra como quedó proyectado el pago por resultados efectuado a todos los trabajadores directos a la producción, acogidos a este sistema tomando como referencia los resultados del mes de Abril del 2010.

Desarrollo del procedimiento (según lo establecido en el Sistema de pago).

Formación del salario.

$[(\text{Gasto total plan/toneladas planificadas}) - (\text{Gasto total real/toneladas reales})] * \text{Toneladas reales producidas en el período por cada Brigada.}$

$$\frac{\$669\,249.00}{779\text{ TN}} - \frac{\$857\,092.63}{1\,101.9\text{ TN}} = 859.11\$/\text{TN} - 777.83 = 83.28\$/\text{TN}$$

Fondo de salario calculado.

$$\text{FSC} = 83.28\$/\text{TN} * 1\,101.9\text{ TN} = \$89\,562.43$$

Fondo de estimulación a distribuir.

$$\text{FED} = \frac{\$89\,562.43/\text{mes}}{1.516351} = \$59\,064.45/\text{mes}$$

Coefficiente de Distribución salarial.

$$\text{CDS} = \frac{\$59\,064.45}{\$25\,397.03} = 2.3256$$

Donde:

$25\,397.03 = \sum \text{STRT}$: (Sumatoria del salario según tiempo real trabajado de todos los trabajadores acogidos a este sistema).

En la tabla 3.1 se muestra el pago por resultados del sistema actual de la brigada número 1, con el objetivo de realizar una comparación con el sistema propuesto.

Trabajadores de la Brigada 1.					
No.	Cargos	STRT	CDS	SAL. X SOBREC. A COBRAR	SRT
1	Técnico en Gestión de la Calidad	541,71	2,3256	592,09	1133,80
2	Operario "A" de Planta de Tratam. de Agua y Residuales	451,71	2,3256	493,72	945,43
3	Mecánico de Mtto "B" para la Ind. Alim.	451,71	2,3256	598,79	1050,50
4	Electricista de Mantenimiento "A"	392,60	2,3256	520,43	913,03
5	Téc. en Proc. Tecn. para la Prod. de la Ind. Alim. (JB)	392,60	2,3256	429,11	821,71
6	Operario "A" de Elaboración de Prod. de la Ind. Alim.	274,52	2,3256	300.05	574,57
7	Operario "B" de Maquina Conf. y Llen. de Envase	369,94	2,3256	490,39	860,33
8	Operario "B" de Maquina Conf. y Llen. de Envase	355,60	2,3256	471.38	826.98
9	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	369,94	2,3256	490,39	860,33
10	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	177,80	2,3256	235,69	413,49
11	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	134,93	2,3256	178.83	313.79
12	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	233,25	2,3256	309.00	542.45
13	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	419,80	2,3256	556,49	976,29
14	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	352,58	2,3256	467.38	819.96
15	Técnico en Automatización e Instrumentación	409,60	2,3256	542,97	952,57
	CDS	2,3256			

Tabla 3.1. Sistema de pago actual. Elaboración propia

3.2.1- Examen crítico del sistema actual aprobado.

A continuación se realiza un análisis crítico de las principales deficiencias encontradas en el sistema de pago actual.

- En el sistema de pago no se detallan los trabajadores abarcados en el mismo, por lo que al realizar una revisión de las nóminas de los meses anteriores se pudo detectar que se encuentran incluidos 20 Trabajadores indirectos (5 estibadores del almacén de materias primas, 5 estibadores del almacén de productos terminados, 1 operador de montacargas, 3 estibadores de la comercializadora, 4 de la Dirección de la UEB de Producción y 2 de la brigada de mantenimiento fabril) los cuales no deben estar abarcados en este sistema por acoparse de labores ajenas a la producción.
- Se distribuye el monto formado en partes iguales por cada una de las tres brigadas y no se tiene en cuenta el aporte individual que realiza cada una de ellas, en los resultados colectivos de la UEB.
- A la hora de distribuir el monto formado dentro de la brigada no se tiene en cuenta que existen trabajadores directos indirectos que al tener un salario escala mayor que los trabajadores directos, estos reciben una mayor cuantía de salario por resultado y los mismos no tienen una influencia directa en la producción realizada.
- Al distribuir el monto formado por cada trabajador, no se tiene en cuenta el aporte individual de cada trabajador a los resultados colectivos que le permita aumentar o disminuir en una proporción determinada, la parte del salario que le corresponde a cada uno de ellos del salario formado por la brigada a través de un coeficiente de participación laboral (CPL).

3.3- Propuesta de mejora al sistema de pago actual.

Según las deficiencias descritas anteriormente se realiza un estudio detallado de la Resolución 9/2008 del MTSS, la cual rige la política única en relación a las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país, y se realiza una propuesta de mejora al sistema de pago actual la cual se presenta a continuación.

El presente Sistema de pago tiene como objetivo aplicar mecanismos de estimulación y participación de los trabajadores que desempeñan cargos u ocupación vinculados a la producción mediante un sistema de pago por resultados y al mismo tiempo vincular directamente los beneficios de los trabajadores, retribuyendo a los mismos en correspondencia con los resultados de su trabajo y logrando un incremento de la eficiencia y eficacia de la UEB de producción, en el desempeño de su misión y el aporte individual de cada uno en la consecución de los resultados colectivos.

Los objetivos que persigue el sistema propuesto son:

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Disminución del consumo de materiales.

Indicador formador

Ahorro de Gasto de Salario por Toneladas Producidas de la Unidad Empresarial de Base de Producción.

Indicador Condicionante

Ahorro material por Toneladas Producción Terminada.

La cuantía de penalización sobre la cantidad a estimular a todos los trabajadores es igual para todos y depende del cumplimiento del indicador que representa al consumo material en el proceso. Las penalizaciones se presentan en la tabla siguiente.

Porcentaje de incumplimiento del indicador de consumo material	Porcentaje de penalización sobre la estimulación
5%	25 %
7.5 %	40 %
10 %	50 %
Más del 10 %	No se cobra estimulación

Tabla 3.2. Porcentaje de penalización sobre el incumplimiento. Fuente:

Elaboración propia

Formación del salario.

La formación del salario resulta de la multiplicación del Ahorro del gasto de Salario por Tonelada Producida en el período evaluado, lográndose el monto de salario formado por resultado.

Ahorro de Salario Mensual = [(Costo de salario plan/toneladas planificadas Plan) – (Costo de salario real/toneladas reales)] * Toneladas reales producidas mensuales por cada Brigada.

Al monto de salario por resultado creado por la Brigada i ($FSCB_i$), se le deducen el 25% de impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo y el 14% de contribución a la seguridad social y al monto obtenido se le deduce el 9.09% de las vacaciones anuales, obteniéndose el fondo de salario por resultado a distribuir.

Estas deducciones se calculan dividiendo el $FSCB_i$ entre la constante de 1.516351, obteniéndose el fondo de salario a distribuir.

$$FSRDB_i = \frac{FSCB_i}{1.516351}$$

Donde:

$FSRDB_i$: Fondo de Salario por Resultado a distribuir a la Brigada.

Trabajadores Abarcados.

Categoría Ocupacional	O	A	S	T	D	Total
Cantidad	36	0	0	9	0	45

Distribución del salario Formado

Para la distribución del salario por resultados de los trabajadores que componen cada brigada, primeramente se hace un análisis de las funciones que estos realizan dentro de las mismas, porque todos no realizan el mismo esfuerzo para el logro de los resultados finales de la producción. Por tanto cada

brigada esta compuesta por 15 trabajadores, de ellos 4 son Directos Indirectos y 11 son Directos a la producción por lo que se definió distribuirle: un **24 %** del fondo por resultados a distribuir de la brigada a los 4 trabajadores Directos Indirectos y el **76 %** a los 11 trabajadores Directos.

El salario se distribuirá a cada trabajador por individual a través del coeficiente de participación laboral (CPL), siendo este un elemento que le sirve al jefe para evaluar a sus subordinados, de forma tal que le permita diferenciar la evaluación individual de cada uno al asignar los puntos que los particularizan.

El CPL como expresión del aporte individual a los resultados colectivos, permite aumentar o disminuir en una proporción determinada, la parte del salario que le corresponde a cada trabajador del salario formado por la brigada.

El CPL tomara valores en el rango de 0 a 2, ello expresa que cuando un trabajador recibe:

- Cero: el trabajador no se ganó el derecho para recibir salario por resultados creado por el trabajo del colectivo.
- Uno: el trabajador merece un pago por resultados medio o normal.
- Dos: el trabajador merece el máximo del pago por resultados.

Indicadores a evaluar en el CPL	Puntuación.
Calidad, eficiencia y productividad.	0.8
Disciplina Laboral	0.6
Cumplir con las normas de Seguridad y Salud del Trabajo.	0.2
Vincularlo con ahorro material, desperdicios.	0.4
Total	2.00

Tabla 3.3. Indicadores a evaluar en el CPL. Fuente: Elaboración propia

El salario de cálculo no es más que la sumatoria del salario por tiempo real trabajado de cada trabajador por el CPL

$$SC = \sum STRT * CPL$$

Donde:

Σ **STRT**: Sumatoria del salario según tiempo real trabajado por los trabajadores de la brigada.

El STRT incluye el salario escala, el pago adicional de perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales aprobados (Condiciones laborales anormales, nocturnidad).

El fondo de salario por resultados a distribuir se dividirá entre la sumatoria del salario de cálculo de los trabajadores abarcados en el sistema de pago, determinándose así el coeficiente de distribución salarial de los trabajadores de cada brigada (CDSB_i).

$$CDSB_i = \frac{FSRDB_i}{\Sigma SC}$$

El salario por resultados del trabajo se obtiene al multiplicar el coeficiente de distribución salarial de cada brigada por el salario de cálculo.

$$SRT = CDSB_i \times S$$

Certificación del cumplimiento de los indicadores y período de evaluación de los indicadores.

Este sistema será pagado el día 20 del mes posterior al evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

INDICADORES	PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR
Costos de Salario plan y real.	Director de Contabilidad y Finanzas
Producción plan y real.	Director UEB Producción
Cumplimiento del plan de producción por cada Brigada del periodo.	Director UEB Producción
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo	CPL

Tabla 3.4. Personal facultado para certificar el pago. Fuente: Elaboración Propia

De no cumplirse con el indicador formador se penalizará, del pago adicional a los grupos salariales que están comprendidos en la tabla, en la cuantía que refiere la misma.

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador	Cuantía de penalización del pago adicional por operar con pérdidas
Del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%	50%

Tabla 3.5. Cuantía de penalización. Fuente: Elaboración Propia

3.4- Implementación y mejora continua.

A continuación se realiza una simulación de cómo quedaría el pago por resultados a efectuar a todos los trabajadores directos a la producción, de la UEB de Producción tomando como referencia los resultados del mes de Abril del 2010 y se realizó una comparación con el pago efectuado por el sistema de pago actual.

Desarrollo del procedimiento (según lo establecido en el Sistema de pago).

Formación del salario. Cálculo del indicador formador.

Ahorro de Salario = [(Costo de salario plan/toneladas planificadas) – (Costo de salario real/toneladas reales)] * Toneladas reales producidas en el período por cada Brigada.

$$\frac{\$ 23\,730.95}{779\text{ TN}} - \frac{\$ 25\,397.03}{1\,101.9\text{ TN}} = 30.46\ \$/\text{TN} - 23.05\ \$/\text{TN} = 7.41\ \$/\text{TN}$$

Fondo de salario calculado por Brigada.

Una vez hallado el indicador formador se procede a multiplicar este por las toneladas producidas por cada una de las brigadas obteniéndose así el fondo de salario calculado para cada brigada.

$$FSCB_1 = 7.41 \text{ \$/TN} * 382.642 \text{ TN} = \$ 2835.38$$

$$FSCB_2 = 7.41 \text{ \$/TN} * 374.450 \text{ TN} = \$ 2774.67$$

$$FSCB_3 = 7.41 \text{ \$/TN} * 344.807 \text{ TN} = \$ 2555.02$$

Fondo de salario real a distribuir por Brigada.

Al monto de salario por resultado creado por la Brigada i ($FSCB_i$), se le deducen el 25% de impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo y el 14% de contribución a la seguridad social y al monto obtenido se le deduce el 9.09% de las vacaciones anuales, obteniéndose el fondo de salario por resultado a distribuir.

$$FSRDB_1 = \frac{\$ 2835.38/\text{mes}}{1.516351} = \$ 1869.87/\text{mes}$$

$$FSRDB_2 = \frac{\$ 2774.67/\text{mes}}{1.516351} = \$ 1829.83/\text{mes}$$

$$FSRDB_3 = \frac{\$ 2555.02/\text{mes}}{1.516351} = \$ 1684.98/\text{mes}$$

Fondo de Salario Real a Distribuir de la Brigada 1 (entre los trabajadores Directos, Indirectos y los Directos a la Producción).

Para la distribución del salario por resultados de los trabajadores que componen cada brigada, primeramente se hace un análisis de las funciones que estos realizan dentro de las mismas, por lo que todos no realizan el mismo esfuerzo para el logro de los resultados finales de la producción. Por tanto cada brigada está compuesta por 15 trabajadores, de ellos 4 son Directos Indirectos y 11 son Directos a la producción por lo que se definió distribuirle: un **24** % del fondo por resultados a distribuir de la brigada a los 4 trabajadores Directos Indirectos y el **76** % a los 11 trabajadores Directos.

$$FSRDB_1 \text{ (de los trabajadores Directos Indirectos)} = \$ 1869.87 * 24 \% = \$ 448.77$$

$$FSRDB_1 \text{ (de los trabajadores Directos)} = \$ 1869.87 * 76 \% = \$ 1421.10$$

Fondo de Salario Real a Distribuir de la Brigada 2 (entre los trabajadores Directos, Indirectos y los Directos a la Producción).

FSRDB₂ (de los trabajadores Directos Indirectos) = \$ 1829.83 * 24 % = \$ 439.16

FSRDB₂ (de los trabajadores Directos) = \$ 1829.83 * 76 % = \$ 1390.67

Fondo de Salario Real a Distribuir de la Brigada 3 (entre los trabadores Directos, Indirectos y los Directos a la Producción).

FSRDB₃ (de los trabajadores Directos Indirectos) = \$ 1684.98 * 24 % = \$ 404.40

FSRDB₃ (de los trabajadores Directos) = \$ 1684.98 * 76 % = \$ 1280.58

A continuación se muestran los resultados de como quedaría el pago por el sistema propuesto, para ello se tomo como muestra, para hacer la simulación del salario por cada trabajador la brigada número 2 la cual obtuvo un resultado medio en la producción del mes y utilizando un CPL de 2.0 como si todos los trabajadores hubiesen obtenido resultados en su evaluación de Excelente.

Trabajadores Directos Indirectos.							
No.	Cargos	STRT	CPL	Salario de Cálculo	CDS	SRT	ST
1	Técnico en Gestión de la Calidad	451.71	2,00	903.42	0.137349	124.08	575.79
2	Operario "A" de Planta de Tratam. de Agua y Residuales	409.60	2,00	819.20	0.137349	112.52	522.12
3	Mecánico de Mtto "B" para la Ind. Alim.	352.58	2,00	705.16	0.137349	96.85	449.43
4	Electricista de Mantenimiento "A"	419.80	2,00	839.60	0.137349	115.32	535.12
				3267.38	0.137349		
	FSRDB	448.77		CDS	0.137349	448.77	
Trabajadores Directos.							
	Cargos	STRT	CPL	Salario de Cálculo	CDS	SRT	ST
5	Téc. en Proc. Tecn. para la Prod. de la	541.71	2,00	1083.42	0.220949	239.38	

	Ind. Alim. (JB)						781.09
6	Operario "A" de Elaboración de Prod. de la Ind. Alim.	392.60	2,00	758.20	0.220949	167.52	560.12
7	Operario "B" de Maquina Conf. y Llen. de Envase	392.60	2,00	758.20	0.220949	167.52	560.12
8	Operario "B" de Maquina Conf. y Llen. de Envase	274.52	2,00	549.04	0.220949	121.31	395.83
9	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	369.94	2,00	739.88	0.220949	163.48	533.42
10	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	355.60	2,00	711.20	0.220949	157.14	512.74
11	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	369.94	2,00	739.88	0.220949	163.48	533.42
12	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	177.80	2,00	355.60	0.220949	78.57	256.37
13	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	134.94	2,00	269.88	0.220949	59.63	194.57
14	Operario Auxiliar "B" de Elab. de Prod. de la Ind. Alim.	233.25	2,00	466.50	0.220949	103.07	336.32
15	Técnico en Automatización e Instrumentación	451.71	2,00	903.42	0.220949	199.61	651.32
				6431.80			
	FSRDB	1421.10		CDS	0.220949	1620.71	

Tabla 3.6 Resultados del pago por el sistema propuesto. Fuente: Elaboración Propia

La tabla 3.6 muestra cómo los trabajadores directos perciben un salario mayor que los trabajadores directos indirectos ya que estos realizan un mayor esfuerzo en los resultados finales de la producción.

Validación de los Resultados.

Indicadores a comparar	Expresión	Sistema Actual	Sistema propuesto
Gasto de salario por peso de producción terminada.	Gasto salario total por peso de producción terminada. (S. total / Producc. Terminada en valores)	0.029	0.017
Comportamiento del salario medio.	% de incremento del salario medio.	–	- 0,150%
Comportamiento de la productividad	% de incremento de la productividad del trabajo.	–	0,377%
Correlación Salario medio /productividad	Sm/productividad	0.029	0.017

Tabla 3.7. Validación de los resultados. Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de los resultados:

El costo de salario por peso de producción disminuye con el sistema propuesto. Esto se puede observar en los cálculos que siguen:

$$36\ 015,69 / 1\ 239\ 637,5 = 0,029$$

$$22\ 193,34 / 1\ 239\ 637,5 = 0,017$$

Comportamiento del salario medio:

$$\% \Delta SM = SM1 - SMo / SMo = (493,1 - 580,8) / 580,8 = - 0,150 \%$$

$$SMo = FS0 / No = \$ 36015,69 / 62 = \$ 580,8 / \text{trabajador.}$$

$$SM1 = FS1 / N1 = \$ 22193,34 / 45 = \$ 493,1 / \text{trabajador.}$$

Como se observa, el sistema de pago propuesto proporciona un decrecimiento del salario medio.

Comportamiento de la productividad:

$$\% \Delta PT = PT1 - PTo / PTo = (27547,5 - 19994,15) / 19994,15 = 0,377 \%$$

$$PTo = Prod. / No = \$ 1239937,5 / 62 = \$ 19994,15 / \text{trabajador.}$$

$PT1 = \text{Prod.}/N1 = \$1239937,5 / 45 = \$ 27547,5 / \text{trabajador.}$

El sistema de pago propuesto representa un incremento de la productividad, en el sentido que cambie los trabajadores abarcados en el mismo y los clasifica de forma diferente. Esto, unido al decrecimiento del salario medio, arroja una favorable relación de este con la productividad.

Conclusiones parciales.

1. El sistema de pago existente presenta deficiencias, las cuales pueden ser eliminadas a través de la propuesta de mejora diseñada. La propuesta de mejora al sistema de pago expresa el aporte de cada brigada y de sus miembros individualmente, al cumplimiento y sobrecumplimiento del indicador formador e indicadores condicionantes.
2. Al simular el sistema de pago propuesto se evidencia una mejoría de los principales indicadores del plan de trabajo y salario de la empresa.

Conclusiones

Conclusiones

1. El procedimiento propuesto proporciona a los especialistas en recursos humanos los métodos y técnicas apropiadas para ejecutar las diferentes etapas incluidas en el trabajo.
2. Las principales deficiencias del sistema de pago actual están relacionadas con la clasificación de los obreros del proceso para ser incluidos en el sistema, la falta de correspondencia del indicador condicionante con los objetivos del área y que no vincula los resultados de cada brigada y cada uno de sus miembros individualmente al cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador.
3. La aplicación de los estudios de organización del trabajo permitió detectar deficiencias en el proceso de producción y establecer un plan de medidas que contribuyan al mejoramiento de la productividad del trabajo, la organización y las condiciones de trabajo.
4. Con la nueva propuesta del sistema salarial se incrementan los ingresos personales de cada trabajador dependiendo de su desempeño en su puesto de trabajo, aumentando su motivación y la productividad del trabajo.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Aplicar los cambios propuestos por el sistema de pago diseñado.
2. Cumplir con el plan de medidas encaminadas a mejorar la organización del trabajo, al incremento de la productividad y las condiciones del trabajo.
3. Que los trabajadores indirectos a la producción que se encontraban incluidos a este sistema, sean acogidos al sistema de pago de los demás trabajadores indirectos los cuales tienen un límite de hasta un 30 % del salario por tiempo real trabajado.
4. Que la dirección de la Empresa estudie el sistema de pago diseñado para que una vez revisado y analizado sea aprobado e implantado.
5. Una vez analizado el sistema de pago, este debe ser discutido con los trabajadores en asambleas de afiliados, para que estos lo conozcan y lo dominen, y posteriormente ser implantado.

Bibliografía

Bibliografía.

Administración de compensación y salarios en la administración de los recursos humanos. (2008.). Retrieved from <http://www.rrhh-web.com/Compensacion2.html>

Administracion de Recursos Humanos ... - Google Libros. (2009). . Retrieved from http://books.google.com.cu/books?id=m0voFJyc8MAC&pg=PA463&lpg=PA463&dq=Administraci%C3%B3n%2Brecompensas%2Bsalario&source=bl&ots=SHM0HLbMDu&sig=N3aedDozgOA2rLyDixdfhniehE&hl=es&ei=vnvxS-iID8H58AbLtNj9Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CBcQ6AEwAQ#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%2Brecompensas%2Bsalario&f=false

Administración de remuneración e incentivos | GestioPolis. (2007). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm>

Administracion de sueldos y salarios. (2007). . Retrieved from <http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/3326042/administracion-de-sueldos-y-salarios.html>

Administracion de Sueldos y Salarios - Diana Guevara - Investigaciones, Trabajos Académicos, Proyectos, y Publicaciones Estudiantiles presentados por alumnos de la Universidad disponibles al publico es este archivo. (2006). . Retrieved from <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/Administracion%20de%20Sueldos%20y%20Salarios.html>

Álvarez López , Luis F. (2008). *La estimulación al trabajo, sus problemas y el diseño de sistemas*. Holguín: Universidad de Holguín.

Alvarez López, Luis. (2008). *Consideraciones acerca de la estimulación al trabajo, sus problemas y el diseño de sistemas*. Holguín: Universidad de

Holguín.

Alvarez Lopez, Luis F. (2009). Etapas y actividades del procedimiento metodológico de diseño de sistemas de estimulación. Retrieved from www.monografias.com

Alvarez, L. (2001). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación* (Tesis para optar por el título de master en dirección). Holguín.

Como diseñar sistemas de estimulación para las organizaciones. (2008). . Retrieved from www.monografias.com

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Definición de administración de compensación y remuneración en los RRHH. (2008). . Retrieved from <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>

Definición de sueldo - Qué es, Significado y Concepto. (2006). . Retrieved from <http://definicion.de/sueldo/>

Definicion Sueldos Salarios. (2005). . Retrieved from <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionSueldosSalarios>

Drucker, Peter. (1996). *Administración y Futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.

El salario en Cuba. (2006). . Retrieved from <http://www.tvyumuri.icrt.cu/index.php/extensions/429-el-salario-en-cuba.html>

González, L. (1994). *El Salario*. La Habana: CEDEM UH.

http://books.google.com.cu/books?id=m0voFJyc8MAC&pg=PA463&lpg=PA463&dq=Administraci%C3%B3n%2Brecompensas%2Bsalario&source=bl&ots=SHM0HLbMDu&sig=Ns3aedDozgOA2rLyDixdfhniehE&hl=es&ei=vnvxS-iID8H58AbLtNj9Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CBcQ6AEwAQ#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%2Brecompensas%2Bsalario&f=false. (n.d.). .

INSTITUTO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES DEL TRABAJO. (2000). *Recomendaciones metodológicas para el diseño de los sistemas de pago y de estimulación*. La Habana: INSTITUTO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES DEL TRABAJO.

INSTITUTO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES DEL TRABAJO. (2006). *Algunas recomendaciones para el mejoramiento de la retribución por el trabajo en la empresa cubana*. La Habana: INSTITUTO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES DEL TRABAJO.

La compensación de sueldos salarios y prestaciones. (2008). . Retrieved from <http://unamosapuntes.tripod.com/>

Los salarios e incentivos son decisivos para retener a los empleados. (2007). . Retrieved from <http://www.masterdisseny.com/master-net/atrasadas/156.php3>

Maimó Monteagudo, Luis. (2008). *Manual de instrucciones de proceso: Proceso. PASTAS largas*. Cienfuegos: EMPRESA PASTAS ALIMENTICIAS CIENFUEGOS MINAL.

Monzón Hernández, Jesús. (2007). *Propuesta de mejora del sistema de pago para los trabajadores directos a la producción de la fábrica Pastas Alimenticias Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma). Cienfuegos.

MTSS. (2003). *Lineamientos para la estimulación moral*. La Habana: MTSS.

MTSS. (2008). *Metodología de sistemas de pagos*. La Habana: MTSS.

MTSS. (n.d.). *Resolución 9/2008. Resolución 09/08, 2008 Reglamento General sobre las formas y sistemas de pagos*.

Objetivos de la administración de las compensaciones. (2007). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

Oficina Nacional de Normalización. (2007a). *NC 3000: Sistema de gestión integrada de capital humano—vocabulario*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.

Oficina Nacional de Normalización. (2007b). *NC 3001: Sistema de gestión integrada de capital humano—requisitos*. La Habana: Oficina Nacional

de Normalización.

Oficina Nacional de Normalización. (2007c). *NC 3002: Sistema de gestión integrada de capital humano—implementación*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.

Pagos salariales: plan de salarios e incentivos en ingeniería industrial (UPIICSA - IPN) | GestioPolis. (2008). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/pagosal.htm>

Propuesta del Sistema de Pago a Destajo. (2009). . Cienfuegos: EMPRESA PASTAS ALIMENTICIAS CIENFUEGOS MINAL.

Recompensas e incentivos. (2008). . Retrieved from <http://monografias.com>

Rodríguez Cebey, Yisledys. (2008). *Diagnostico de la situacion actual de la gestion de capital humano en la empresa pastas alimenticias cienfuegos*. Cienfuegos: EMPRESA PASTAS ALIMENTICIAS CIENFUEGOS MINAL.

Salario - Wikipedia, la enciclopedia libre. (2007). . Retrieved from <http://es.wikipedia.org/wiki/Salario>

Salarios e Incentivos - Apuntes de Ingeniería Industrial. (2006). . Retrieved from http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/salariosincentivos/default9.asp

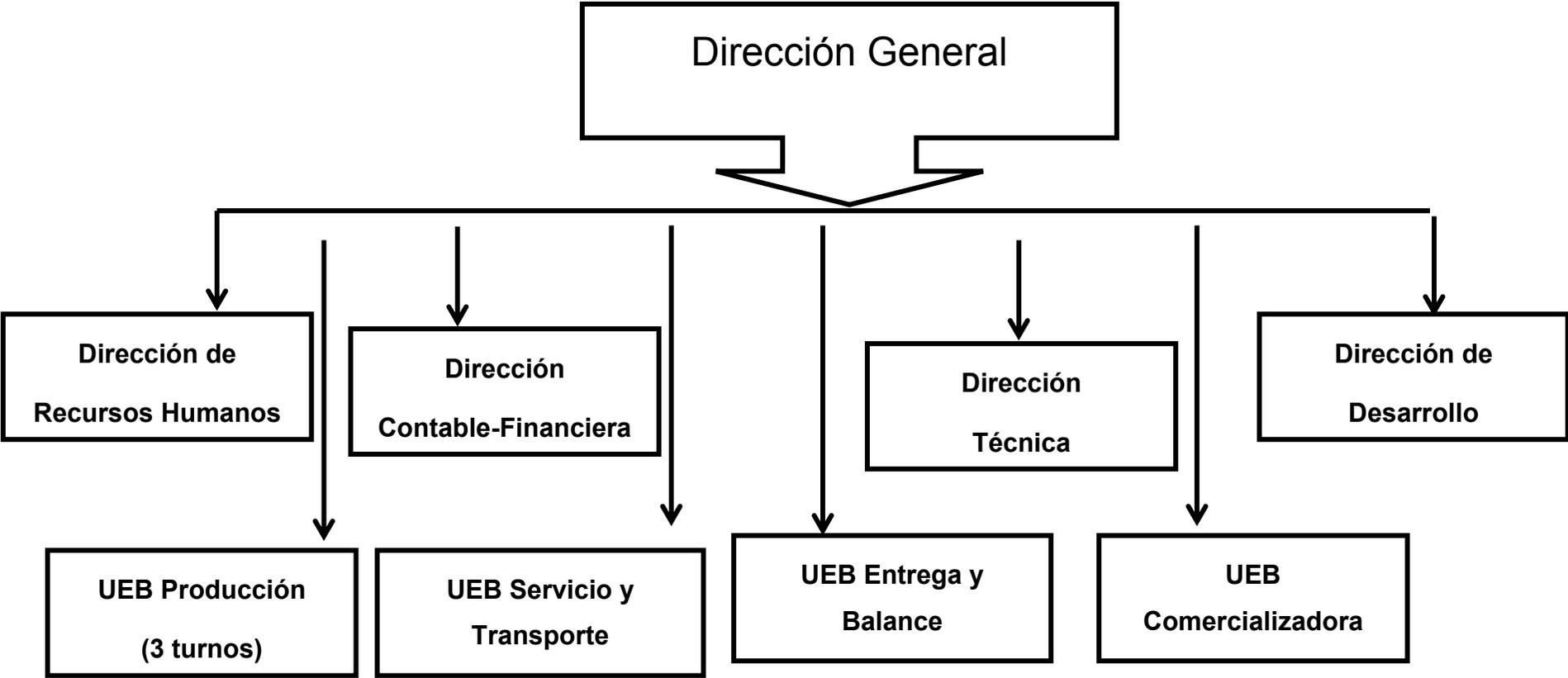
Salarios, Incentivos Económicos y Beneficios - Monografias.com. (2006). . Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml>

Salinas, Oscar Javier. (2009). Remuneración por desempeño. Retrieved from www.gestiopolis.com

Sueldo - Definición - WordReference.com. (2007). . Retrieved from <http://www.wordreference.com/definicion/sueldo>.

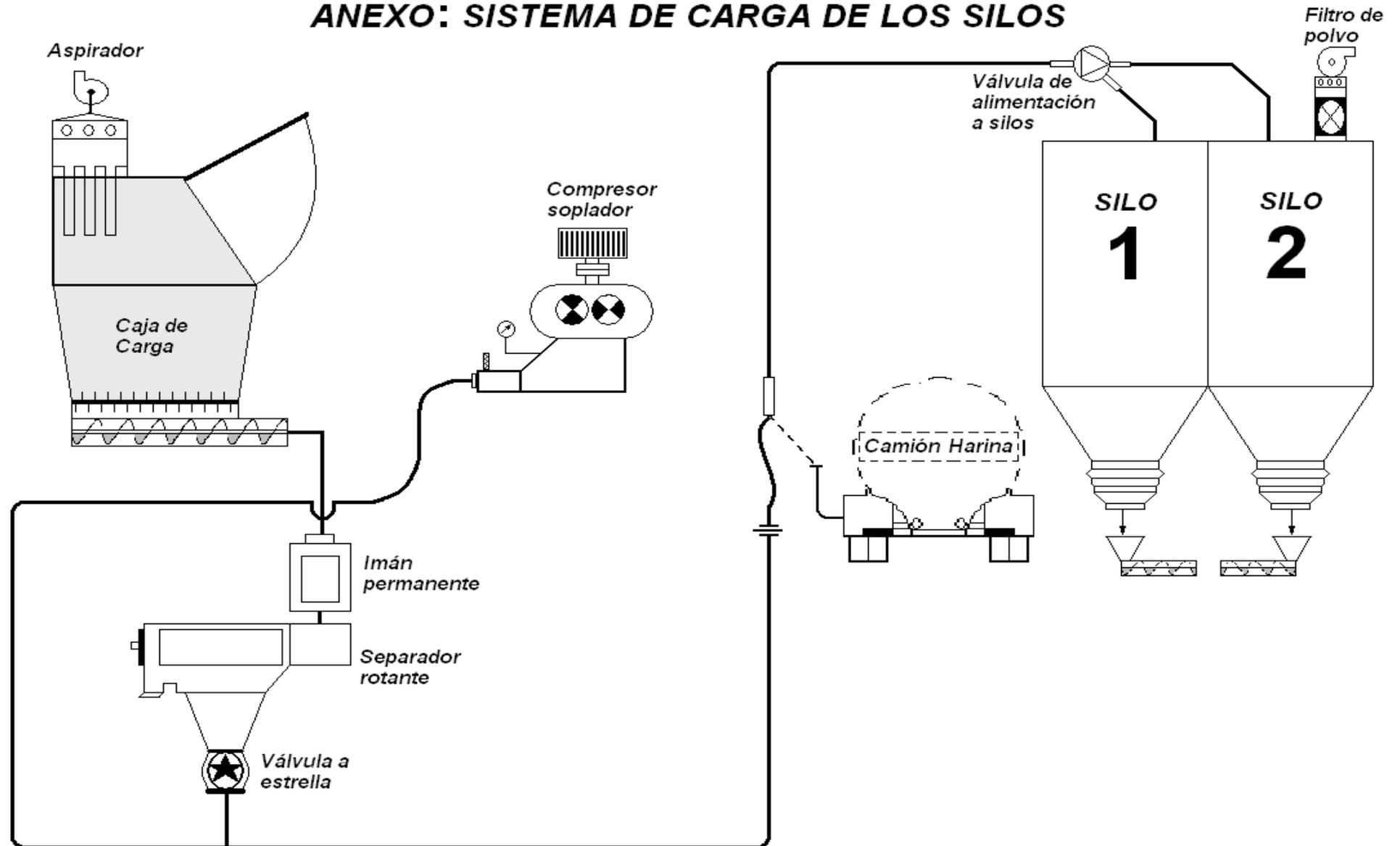
Anexos

Anexo 1 Estructura Organizativa de la Empresa Pastas Alimenticias. Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia

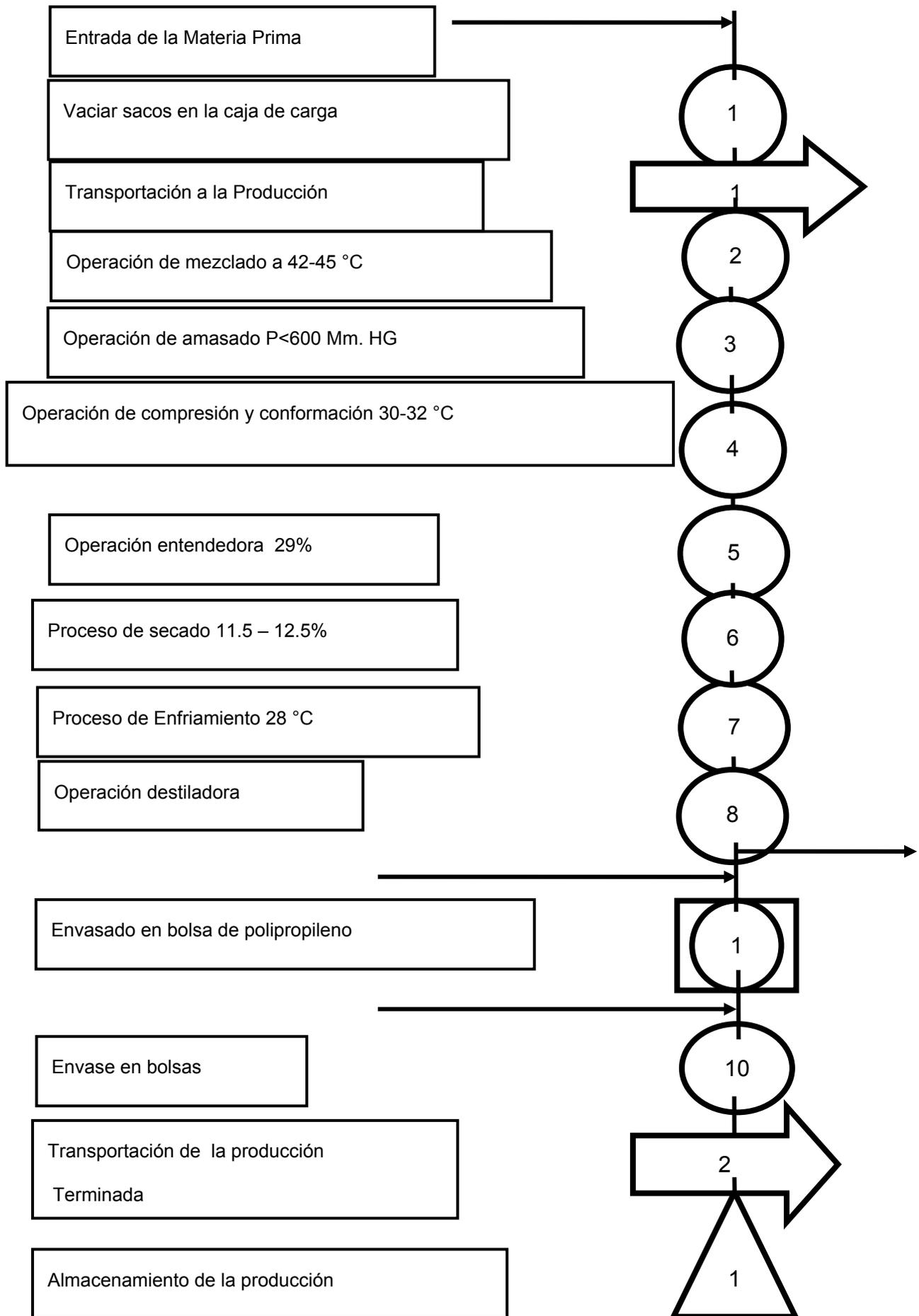


Anexo 2 Sistema de carga de los silos. Fuente: Maimó Monteagudo, Luís

ANEXO: SISTEMA DE CARGA DE LOS SILOS



Anexo 3 Flujograma del proceso de producción. Fuente: Elaboración propia



Anexo 4 Croquis del área de envase, pesado y etiquetado. Fuente: Elaboración propia

