



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO:

**Diseño de un Sistema Compensación Salarial en la Finca de
Semilla Certificada Guano Alto.**

Especialidad: **Ingeniería Industrial**

AUTOR:

Niurys Mantilla Corona

TUTOR

Ing. Yaimisel Martínez Leyva

Curso: 2009 – 2010

“Año del 52 de la Revolución”

Declaratoria de Autoridad:

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Empresa Azucarera 5 de Septiembre como parte de la culminación de Estudios en la especialidad Ingeniería Industrial autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en evento ni publicado sin aprobación de la Universidad.

Resumen

El presente trabajo de diploma aborda el diseño de un sistema de pago en la Finca de Semilla Certificada perteneciente a la UEB Servicios Técnicos Agrícolas de la **Empresa Azucarera 5 de Septiembre** como parte de las demandas existentes, donde estarían dadas las condiciones para lograr una mayor productividad y comprometimiento de los empleados y directivos con los resultados de la Finca de semilla en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia de los servicios, el cual constituye el objetivo general de la investigación.

Para ello fue necesario el empleo de diferentes métodos y técnicas de trabajo, trabajo en grupo, análisis de la documentación existente, observación directa y diagrama OTIDA, cuyos resultados se encuentran implícitos en este trabajo.

El principal valor de este trabajo radica justamente en la elaboración de un diseño de sistema de pago por los resultados finales del trabajo vinculado a la elaboración del expediente de Perfeccionamiento Empresarial en empresas azucareras, especialmente en La Finca de Semilla Certificada Guano Alto

La estructura de este trabajo está concebida de la forma siguiente: introducción, marco teórico referencial, descripción del proceso objeto de estudio, proyección de la mejora (sistema de pago), conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Todo este trabajo es realizado apoyándome en la Resolución 9/2008, y las normas NC-3000 cubanas.

Pensamiento

La mayor recompensa de nuestro trabajo no es lo que nos pagan por él, sino aquello en lo que nos convierte. "

John Ruskin.

DEDICATORIA

De una vez y por siempre de todo corazón a mis padres, a mis amigos por ser todos una familia para mí, gracias por su tiempo a mi lado, por su apoyo y confianza, por el amor y el cariño que en este inolvidable momento me han brindado, a todos ellos les dedico este Trabajo de Diploma.

En especial a:

- *A mis Padres, por estar siempre a mi lado y hacer de mi vida una eterna felicidad.*
- *A mi Hermano, por ocupar un lugar importante dentro de mi Familia y dentro de mí.*
- *A todos mis amigos de verdad.*
- *A mi esposo e hija por estar a mi lado y apoyarme tanto.*
- *A todos mis compañeros de trabajo.*

Agradecimientos:

Ser agradecido es una de las cualidades más hermosas del ser humano. Por ello quiero expresar todo mi agradecimiento a aquellas personas que hicieron suyo mi empeño por concluir los estudios.

- A Dios que ha sido mi fortaleza y escudo protector.*
- A mi hija que es mi mayor bendición y mi principal fuente de inspiración.*
- A mi madre por guiarme hacia el camino correcto, apoyándome en cada decisión.*
- A mi esposo por su amor, apoyo incondicional, paciencia y comprensión en estos momentos.*
- A mis familiares que me han ayudado mucho a lo largo de mi carrera.*
- A mi tutor Ing.: Yaimisel Martínez Leyva y demás profesores de la Cede, que con su ayuda posibilitó la realización de este trabajo.*
- A mis amigos por su preocupación y ayuda incondicional.*
- A todas y cada una de las personas que siempre estuvieron al tanto de mis necesidades y preocupaciones en esta etapa y que de una forma u otra me han posibilitado la realización de este*
sueño.

Índice

Introducción	8
1. Marco teórico referencial.....	10
Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la organización del trabajo y la administración del salario.	12
1.1 Gestión de los Recursos Humanos (G.R.H.).....	12
1.2 Antecedentes.....	13
1.3 Principales conceptos.....	13
1.4 Principales Modelos de GRH.....	14
1.5 Sistema Integral de Gestión de Capital Humano (SIGCH) en cuba con La NC-3000.	15
1.6 Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.....	17
1.7 La estimulación del trabajo.....	20
1.8 Formas de Pagos	21
1.9 Principios para la aplicación y niveles de aprobación de los sistemas de pago por resultados.	24
1.10 Contenido del Reglamento de los sistemas de Pago por los Resultados	25
1.10.1 Formadores e indicadores condicionantes siguientes:	26
1.11 Formas y Sistemas de Pago a Tiempo	27
1.12 La administración del Salario	28
1.13 Objetivos de la administración de salarios.....	29
1.14 Teoría de los salarios.	29
Conclusiones parciales del Capítulo.	32
Capitulo II. Análisis de la situación actual de la organización del trabajo.	33
2.1 Caracterización de la Finca de Semilla Certificado.....	33
2.2 Composición de la fuerza de trabajo destinada a la producción de semilla de caña (R2)	34
2.3 Descripción del proceso para la producción de semilla de caña (R2).	34
2.4 Descripción de la plantilla de trabajadores involucrados en el sistema de pago.	37
2.5 Descripción del actual sistema de pago.	38
2.5.1 Indicador Formador	38
2.5.2 Indicador Condicionante.....	39
2.5.3 Formación del salario.....	39
2.5.4 Distribución del Salario Formado	39
2.5.5 Descripción del CPL utilizado por el sistema de pago	39
2.5.6 Trabajadores Abarcados.....	40
2.5.7 Período de evaluación de los indicadores	40
Conclusiones parciales Capitulo II	44
Capítulo III: Aplicación del procedimiento del pago diseñado con la aplicación del CPL en La Finca de Semilla Certificada.....	45
3.1 Propuesta del Sistema de Pago.	45
Conclusiones	51
Recomendaciones	52
Bibliografía.	53
Anexos	

Introducción

El análisis y diseño de Sistemas de Pago en las Empresas deben partir de la realización de un diagnóstico donde se detecten los principales problemas que confronta la Empresa y que pueden ser subsanados con la introducción de nuevos Sistemas de Pago, o de cambios organizativos y de gestión que precisen del apoyo de un Sistema de Estimulación Salarial, profundizando en el análisis de los Indicadores Productivos que nos den un punto de comparación (base) sobre el cual cuantificar los posibles resultados.

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.

El presente trabajo se realiza en La Finca de Semilla Certificada de la Empresa Estatal Socialista Azucarera 5 de Septiembre. El tema, por tanto, inscribe sus esfuerzos en la urgencia para determinar un adecuado sistema de pago que responda a las características específicas de la entidad objeto de estudio, prestando singular atención a las condiciones con que se cuenta para la elaboración del nuevo diseño de sistema de pago.

La presente investigación se orienta a que en la Finca de Semilla Certificada confrontaba dificultades en la organización del trabajo, así como en el pago por resultados finales lo que no logra motivar e incentivar a los trabajadores de este colectivo con el objetivo de lograr el aumento de la productividad.

Todo lo cual indica la necesidad de diseñar un sistema de estimulación partiendo de los mismos indicadores de eficiencia fundamentados en los elementos que estudian la organización del trabajo en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y de las condiciones de trabajo, que determinen medidas organizativas que propendan a la mejor organización del trabajo, permitiendo establecer indicadores más precisos para distribuir el fondo formado con criterios participativos, o sea según su aporte al logro de los resultados.

Lo antes expuesto constituye la **situación problémica** identificada que fundamenta la presente investigación, lo permite formular el **problema de investigación a resolver**: No existe un sistema de compensación salarial que vincule el salario a devengar a los resultados obtenidos en la Finca de Semilla Certificada el cual permita incrementar la productividad de los trabajadores.

Para dar respuesta al problema planteado se define como **objetivo general** de la investigación: Diseñar un sistema de compensación que vincule el salario a devengar con los rendimientos cañeros de la Finca de Semilla Certificada.

Con vistas a dar cumplimiento al objetivo general propuesto se elaboraron los siguientes **objetivos específicos**:

- Estudiar el estado de la ciencia y la práctica sobre la administración de salarios así como demás conceptos y definiciones relacionadas con el tema.
- Diagnosticar la situación actual en la Finca de Semilla Certificada
- Diseñar el Sistema de Salario.
- Evaluar los resultados.

La investigación realizada partió de la **hipótesis** de que “Si se logra vincular el salario a devengar con los rendimientos cañeros en la Finca de Semilla Certificada, a través del diseño de un sistema de pago entonces aumentaría la **productividad**.”

El trabajo que se presenta se estructura en tres capítulos, siendo sus contenidos fundamentales los siguientes:

Capítulo I: Consideraciones teóricas sobre la organización del trabajo y la administración de salarios. En este capítulo se revisa toda la literatura actualizada de la Gestión de los Recursos Humanos y principalmente de organización de trabajo y la administración de salarios, además de otras literaturas actualizadas en el tema legislaciones vigentes sobre salario, entre otras.

Capítulo II: Análisis de la situación actual de la Organización del Trabajo. En este capítulo, partiendo de la creación de un equipo de trabajo se hace un análisis de la Organización del Trabajo actual, utilizando herramientas gráficas para el diagnóstico. Posteriormente se detectan los problemas existentes que impiden que la productividad del trabajo sea mayor, analizándose las reservas de productividad que pueden ser rescatadas con la solución de dicho problemas. El capítulo finaliza recomendando medidas organizativas encaminadas a mejorar la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, el servicio al puesto de trabajo, las condiciones de trabajo.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento del pago diseñado con la aplicación del CPL en La Finca de Semilla Certificada.

Tras el análisis del proceso y diagnóstico del objeto de estudio, obtenidos en el capítulo II, el equipo de trabajo concluye que existe la necesidad de aplicar un Sistema de Pago que estimule salarialmente a los trabajadores de acuerdo con un CPL. Se explica detalladamente el Diseño de Sistema a aplicar con los procedimientos para el pago. Después de una detallada investigación y de consultas externas realizadas a expertos en el tema, donde se diseña un coeficiente de participación laboral donde se enmarcan una serie de indicadores entre los cuales se reflejan los de eficiencia con el objetivo fundamental de estimular salarialmente a trabajadores según el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos. Finalmente se ofrecen las Recomendaciones para la aplicación de este sistema, simulando un pago mensual con la aplicación del Coeficiente de Participación Laboral y la efectividad en la aplicación del sistema así como la evaluación económica.

1. Marco teórico referencial.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases mismas de la producción económica de una sociedad. Desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en grado importantísimo en los recursos humanos. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa.

Es tal la importancia que se le está otorgando a la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), que se le considera la esencia de la Gestión empresarial siendo un área de rápido avance dentro de las que responden a los desafíos que enfrentan las organizaciones.

El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Es conocido que para el planteamiento de un trabajo investigativo, es preciso hacer un estudio previo de los planteamientos de diversos autores que permitan encaminar el estudio de la temática en cuestión por lo que a continuación se hace una breve aplicación de los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica realizada que ha sido organizada según el hilo conductor que se muestra en la figura # 1.

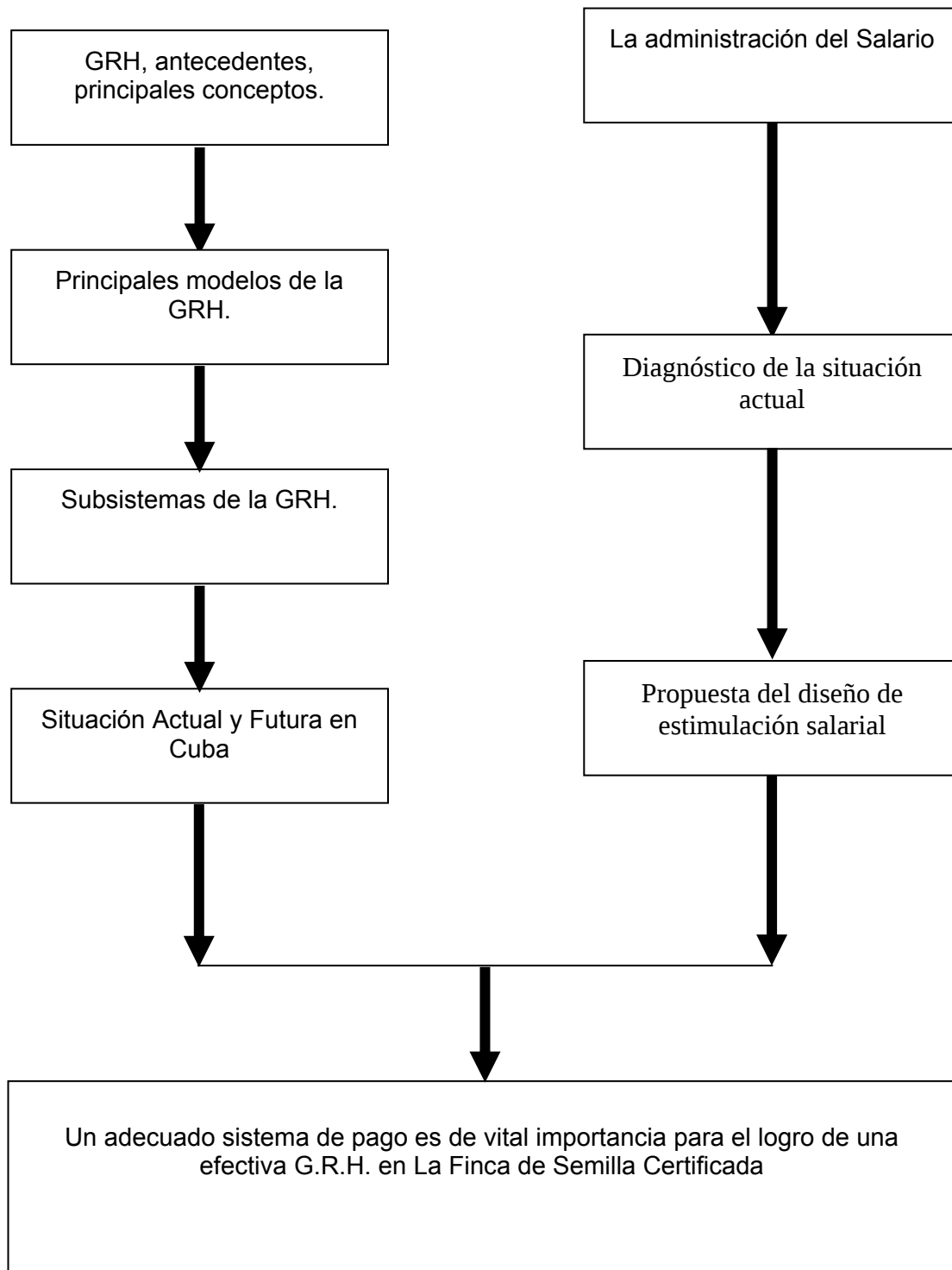


Fig. 1 Fuente de Elaboración Propia

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la organización del trabajo y la administración del salario.

1.1 Gestión de los Recursos Humanos (G.R.H.).

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

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

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

Es necesario apuntar que la GRH es nueva, apenas catorce años tienen los Congresos Mundiales realizados (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sidney, 1990; Madrid, 1992) donde se han ido perfilando el objeto y objetivos de actuales de la GRH. Ello ha condicionado que se destaquen rasgos en la actual GRH los cuales pueden expresarse de la siguiente forma:

1. Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
3. La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa, y además de manera proactiva.
4. La GRH demanda concebirla con un carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnologías de las tareas.
5. La GRH eficiente ha superado el Taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
6. El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
7. El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.

1.2 Antecedentes.

En la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su capital humano. En los momentos actuales no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus recursos humanos Cuesta,[1997], Chiavenato,[1988]. Sin embargo a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto de esta forma, por lo que resulta de sumo interés analizar los aspectos que en este sentido permitieron concebir lo que ha dado en llamarse hoy la Gestión de Recursos Humanos,(GRH).

Sería muy difícil poder enmarcar el momento exacto en que se dio inicio al uso de las técnicas de administración de personal, por la sencilla razón, como plantea Werther y Davis, [1992] de que la existencia de este campo es condición necesaria para la propia existencia de la civilización. Sin embargo gran número de autores coinciden en afirmar que es a partir de mediados del siglo XIX que puede comenzarse hablar de administración de personal Harper y Lynch,[1992], Werther y Davis,[1992], Chiavenato,[1992], entre otros, queriendo este autor resaltar los criterios que en este sentido son manejados por Puchols, [1995] dando a conocer, a su juicio, la existencia a lo largo de casi cien años de tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial que si bien el autor de este trabajo no las identifica exclusivamente con la evolución de la administración de personal sí está consciente de que constituyeron la base de la misma.

El desarrollo de estas escuelas tuvo inexorablemente una gran repercusión en la actividad encargada de la dirección de personal a tal punto de marcarle sus pautas, y dejar claro cuales son las principales causas que provocaron la aparición y desarrollo de la función de personal a lo largo de la historia empresarial. Resultado de estas causas la función de personal fue haciendo acto de presencia en las empresas a medida que fueron siendo necesarias. Este proceso evolutivo, no en tiempo pero si en su concepción siguió un orden cronológico basado en las tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial. Esta es la manera de resumir toda la evolución que sufrió la dirección o administración de personal tradicional hasta llegar a ser en la actualidad la nueva gestión de recursos humanos.

Conocidos ya los antecedentes de la GRH se hace necesario manejar desde el punto de vista conceptual las opiniones sobre la GRH.

1.3 Principales conceptos.

Antes de entrar en la conceptualización de GRH se propone esclarecer algunos términos que indistintamente son utilizados por los diferentes autores para referirse a la función de personal, por ejemplo, apoyándose en el diccionario básico de recursos humanos Harper y Lynch, [1992] y en Puchol, [1995] se define lo siguiente:

Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

Capital Humano: Cantidad de conocimientos técnicos y calificaciones que posee la población laboral de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.

Dirección: Se define como el liderazgo en la conducción informada, planificada y eficiente de una compleja actividad organizada.

Gestión: Acción y efecto conducentes al logro del negocio.

Como se puede observar estas denominaciones han sido utilizadas indistintamente por los diferentes autores, sin embargo a partir de este momento se considera que el término “gestión” es el más completo y funcional para denominar la función del personal por lo cual será utilizado exclusivamente para este fin.

La Dirección de Recursos Humanos se caracteriza por una función eminentemente directiva, macroorganizacional, dinámica y una constante transformación, constituida por un personal que accede al poder y posee un alto status organizacional. Por todo lo expuesto hasta aquí se utilizará para sus referencias el de Gestión de recursos humanos (GRH).

Según Chiavenato,[1988] la GRH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

Werther y Davis,[1992] plantean que es el manejo del recurso máspreciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.

Al presentar estas definiciones se resalta el carácter humanista y técnico que está primando en el tratamiento que le dan los diferentes autores en la actualidad a la función de recursos humanos. Sin embargo esta función no está exenta de desafíos y riesgos que en muchos casos no son posibles de controlar por su carácter imprevisible lo que ha provocado la existencia de gran número de modelos de GRH que han tratado de dar solución a estos problemas y que se desarrollan a continuación.

1.4 Principales Modelos de GRH.

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

Entre estos modelos se encuentra el del Grupo Consultor Harper y Lynch, [1992] que parte de la definición de que toda organización necesita de recursos humanos en determinada cantidad y calidad por lo que la administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda mediante la realización de

un conjunto de actividades que se inician con el inventario del personal y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que se cuenta, se desarrollan las restantes actividades. Debe destacarse la importancia que este modelo le concede a la auditoria de recursos humanos como mecanismo de control del mismo y a la interrelación con el plan estratégico de la organización en aras de lograr la optimización de los recursos humanos de la misma. (Anexo 1)

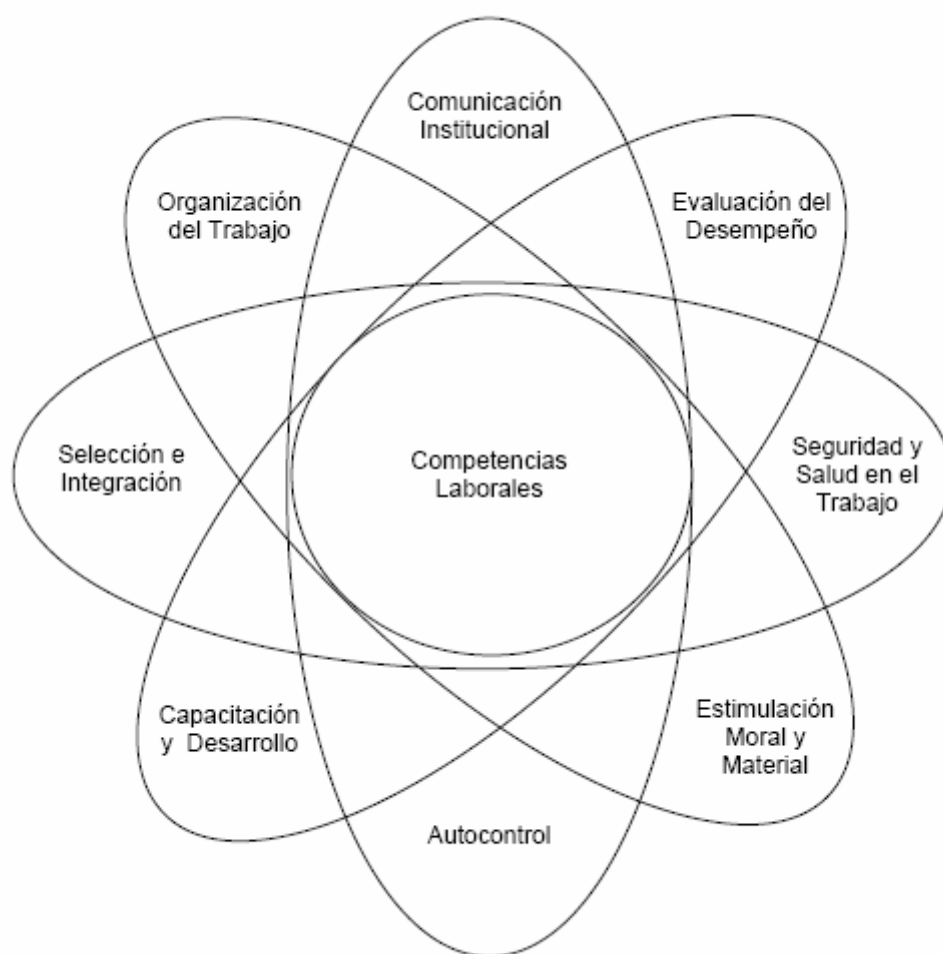
Otro modelo citado en la literatura es el desarrollado por Beer et al, [1992] y retomado por Cuesta,[1997] modificándolo al añadirle la auditoria de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema de GRH. (Anexo 2)

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

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

1.5 Sistema Integral de Gestión de Capital Humano (SIGCH) en Cuba con La NC-3000.

El más reciente modelo consultado (NC-3000) considera los siguientes procesos que conforman el SIGRH todos ellos en torno a las **Competencias Laborales**.



1. Evaluación del Desempeño: La ED es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base al trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

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

3. Capacitación y Desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño

y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

4. Selección e Integración: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos, analizando las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cual tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto.

5. Autocontrol: Es la actividad sistemática de control que se realiza por propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia a partir de evaluar en la práctica la eficiencia de los procesos de la Gestión de los Recursos Humanos.

6. Comunicación Institucional: Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

7. Estimulación Moral y Material: Sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

8. Organización del Trabajo: Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

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

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

Atendiendo a lo establecido en la Resolución No 9 /2008 que regula las formas y sistemas de pagos aplicables a los trabajadores de todas las ramas de la Economía Nacional y en su artículo 3 plantea lo siguiente:

Las formas y sistemas de pagos resulta 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 pagos son a tiempo y por resultados . Es por eso que se recomienda una serie de acciones a desarrollar por las Empresas como son:

- Planificar las necesidades de personal.
- Realizar estudios de organización que permitan perfeccionar las estructuras y un buen uso de las facultades.
- Diseñar nuevos puestos y elaborar contenido de perfil amplio.
- Implementar métodos de trabajo más eficientes.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Elaborar normas de rendimientos, tiempo y servicio para el cálculo de plantilla y establecimiento de sistemas de pago.
- Establecer las vías de capacitación y selección del personal.
- Fijar las condiciones para evaluar el desempeño.
- Elaborar planes de capacitación.
- Elaborar sistemas de pago de fácil comprensión y establecer las vías para el reconocimiento de los trabajadores.
- Elaborar el convenio colectivo.
- Establecer sistemas de información
- Establecer acciones de auditorías o Control Interno.

Sin embargo, todas estas acciones pueden desarrollarse sin que se logre el proceso de integración entre ellas y con la estrategia de la entidad, es decir, la actividad puede continuar desarrollándose por funciones tradicionales, en las cuales los directivos no ven los RH como algo estratégico ni desde el punto de vista estructural ni funcional. Como algunos de los aspectos que pueden superarse en aquellas empresas que cuentan con la capacidad de aprendizaje y de cambio necesarias, sin esperar a correcciones o planteamientos formales, están los siguientes:

- La conceptualización de los diferentes subsistemas permite desarrollar una GRH con una integración sólo a nivel de puesto de trabajo, lo cual limita extraordinariamente un tratamiento sistémico de los RH.
- Los diferentes elementos que constituyen el Sistema Trabajo y los elementos referidos al SDFT deben interconectarse.
- Sin la Organización del Trabajo y la Organización del Salario entre otros, se desgaja del sistema, el efecto no puede ser ni sistémico, ni duradero y no se produce una mayor efectividad en el aprovechamiento de los RH.

Es imprescindible explicitar la importancia de considerar los RH como parte del proceso de diseño estratégico de la entidad. De lo contrario, no se alcanza comprender, ni a diagnosticar la situación de los

RH, ni más tarde a diseñar los sistemas de gestión con la misión, alcance y contenidos cualitativamente nuevos de las áreas que lo atienden.

Como medida de avance del proceso de mejoramiento continuo, no debe limitarse a indicadores cuantitativos y técnico-económicos. Una medida obligada, si la estrategia de cambio adoptada por la entidad es de Desarrollo Creciente, es la valoración de la estrategia propuesta y alcanzada de los RH.

Aquí hay que recordar un segundo tema importante. La heterogeneidad de situaciones que presentan nuestras Empresas desde todo punto de vista, incluida la preparación del personal especializado en las nuevas actividades de las áreas funcionales, empezando por la propia área que atiende las funciones, procesos o sistemas de RH y que puede recibir distintas denominaciones, debe servir para aplicar soluciones específicas, pero no para diferenciar a las empresas.

Esto viene enmarcado por las circunstancias y condiciones en que viene funcionando y desarrollándose la empresa en los últimos diez años (1994-2004), lo cual hace que exista un gran potencial no aprovechado. En la Conferencia Mundial sobre Personal efectuada en Madrid en 1993, quedó claro cuánto hay que cambiar la mentalidad y las acciones en la práctica: “el management de RH” es hoy más importante que nunca, pero no se puede encomendar esa misión a la gente de Personal. La mayoría de ellos prefiere el rol administrativo tradicional y lo que se necesitan son sparrings y agentes de cambio y miembros de equipos que ayuden a entender cómo aprovechar a nuestra gente.

La evolución radical gracias a la acumulación de conocimientos sobre planificación, estrategia, organización, cultura, valores, según plantean algunos autores, es ante todo conceptual, son teorías y modelos que no han tenido el desarrollo posible en las sociedades capitalistas, y que los socialistas si necesitan y pueden desarrollar. Lo cierto es que nuestra Empresa debe moverse desde el enfoque funcional tradicional, (que no ayuda al establecimiento ni tratamiento sistémico de la organización) hacia el enfoque organizativo, y sobre todo hacia la estrategia de RH, lo cual posibilita una real gestión del conocimiento y permite desarrollar una gestión eficaz de RH, en la que intervienen los trabajadores en interconexión no sólo con la actividad de trabajo sino con toda la organización.

De manera que el objetivo debe ser ayudar a desarrollar GRH desde la perspectiva en que se encuentra cada empresa en particular, y apoyar el avance hacia enfoques estratégicos, teniendo en cuenta que los distintos enfoques no son excluyentes, y que es necesario socializar los conocimientos que permitan el desarrollo de nuevos métodos y estilos de dirección.

Nuestros SGRH deben ser generadores e impulsores de la Gestión del Conocimiento, paradigma actual para mejorar la eficacia de las organizaciones. En una Sociedad como la nuestra, donde un alto valor lo constituye el conocimiento, limitarlo es limitar el propio desarrollo de todos los trabajadores y de las organizaciones. Limitarlo, es seguir tratando a las organizaciones como conglomerado de recursos, sin sensibilidad y sin diferenciación hacia las personas, como individuos que se relacionan entre sí y que son capaces de dirigir, planificar, controlar y ejecutar todo.

1.7 La estimulación del trabajo.

Por **estimulación** del trabajo se entiende la recompensa, **gratificación** o **penalización** por el logro o no de un resultado respectivamente.

La estimulación del trabajo es una categoría mucho más amplia que el salario, no obstante lo presupone de un modo fundamental, aunque cada día los móviles morales van cobrando más fuerza en el trabajo de alto eficiencia.

Toda política de retribución debe asegurar el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ❖ Atraer a los empleados más competentes.
- ❖ Retener a los empleados que realmente se quiere mantener.
- ❖ Estimular el adecuado desempeño de la actividad profesional.
- ❖ Estimular el crecimiento y éxito de la compañía.

Para conseguir estos objetos la política de estimulación debe reunir las siguientes características:

- Que potencie la asunción de responsabilidades.
- Que premie los altos niveles de desempeño.
- Que integre a las personas con la filosofía y fines de la compañía.
- Que cubra las necesidades básicas de los empleados.

Sin embargo todo lo anterior planteado se puede resumir en que la estimulación, retribución o compensación del trabajo persigue 2 objetivos básicos:

- ❖ Lograr incrementos continuos de productividad.
- ❖ Garantizar la satisfacción de los empleados.

Por tanto la efectividad de cualquier sistema de estimulación se medirá a partir del aumento constante de la productividad y del nivel de satisfacción de las necesidades de los empleados.

Como se había planteado, dentro de la estimulación es el salario (estimulación material monetaria) el elemento más relevante en la mayoría de las empresas en los diferentes países ya sea del Primer Mundo como del Tercer Mundo por lo que merita prestar una mayor atención a este tipo de retribución.

El perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista, " de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo ".

El salario constituye la forma principal de retribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, por lo que se requieren formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo.

Con relación al salario se quiere destacar los elementos, formas y sistemas de pago dándose a continuación a conocer las principales características de los mismos.

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.

1.8 Formas de Pagos

Las formas de pago son 2:

- a) por los resultados
- b) a tiempo

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;
- b) por indicadores directos a la producción y los servicios;
- c) por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y;
- d) por indicadores generales y de eficiencia.

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

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

El sistema de pago a destajo comprende las modalidades siguientes:

- a) destajo individual
- b) destajo colectivo
- c) pago por acuerdo
- d) destajo indirecto
- e) sistema 1 x 1
- f) destajo progresivo

La aplicación del sistema de pago a destajo requiere de la organización y normación del trabajo y del control de la calidad de la producción o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y de las normas de consumo material.

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

El destajo colectivo relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referidos a cantidad de producción o servicios y se expresa en una tasa a destajo colectiva, que es calculada en base a la suma de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo a realizar, incrementadas en los casos que procede y las normas de rendimiento o de tiempo colectiva.

La modalidad de pago por acuerdo se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo, comprendido en la tarea de acuerdo a su complejidad y responsabilidad.

En la modalidad de pago a destajo indirecto, el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores vinculados directamente a la producción o servicios que él atiende. El salario formado se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tarifa salarial del cargo del trabajador o de los trabajadores que atienden a otros directamente vinculados a la producción o los servicios, entre las normas de rendimiento o de servicio establecidas para estos últimos. También puede aplicarse considerando el por ciento de cumplimiento de la tarea de los trabajadores que

atiende, sobre la base del salario proyectado para esa tarea en un periodo de tiempo dado y el realmente devengado por la producción realizada o los servicios prestados.

En la modalidad de pago 1 x 1 el salario está en dependencia directa del cumplimiento del plan o tarea de producción o servicio fundamentado con los cálculos correspondientes y constituye la medida del trabajo. El monto salarial se establece sobre la base de los por cientos de cumplimiento de la tarea y la tarifa salarial de la escala de complejidad, incrementada en los casos que procede.

La modalidad de pago a destajo progresivo se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y resulta necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios. El salario a formar se establece sobre la base de tasas salariales, las que se incrementan a partir de un nivel determinado, en cuyo caso el por ciento de incremento de la producción o de los servicios debe ser superior al por ciento de incremento de la tasa salarial incrementada.

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.

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.

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.

En aquellas entidades laborales u otras subdivisiones estructurales, donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal, se diseñan sistemas de pago en correspondencia con sus características, en los que se pueden evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad y sociales, entre otros. En estos casos el pago por los resultados no debe sobrepasar nunca el 30% del salario base de cálculo. Entre las entidades laborales con estas características están consideradas las dedicadas a la actividad de prestación de servicios, donde el incremento de las ventas no es su objetivo principal; actividades de importación, mantenimiento, seguridad y protección y otras similares.

El personal de dirección de las entidades dedicadas a las actividades antes enunciadas, tienen en cuenta en dicho sistema de pago, al menos uno de los indicadores de eficiencia siguientes:

- a) no exceder el presupuesto de gastos de la entidad;
- b) no exceder la relación de gasto total / peso de ingreso total;
- c) otros de similares características.

Para las entidades que aplican el sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia a nivel de la oficina central y las entidades abarcadas por los sistemas de pago contenidas en el artículo anterior, no procede el pago por los resultados por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores, en caso de empresas que incurrir en pérdidas.

De tratarse de empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial y tienen autorizado el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, corresponde además, la penalización de dicho pago adicional, según lo definido en el Decreto No. 281 de 16 de agosto de 2007.

1.9 Principios para la aplicación y niveles de aprobación de los sistemas de pago por resultados.

Para la aprobación y aplicación de los sistemas de pago por los resultados, se tiene en cuenta los principios siguientes:

- a) Se aplica como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- b) El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.
- c) No o se puede aprobar en ningún caso pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.
- d) Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- e) Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- f) Se financian de los ingresos de la empresa. En el caso de las unidades presupuestadas se financian por el presupuesto de salario aprobado.
- g) El pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.
- h) Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- i) Garantizar el pago del salario en la fecha de pago definida. j) deben lograr beneficios justos para los trabajadores, para la entidad laboral y para el Estado, con una relación positiva costo-beneficio, por lo que no puede deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, el gasto total por peso de ingresos total, el gasto total por peso de ventas, relación salario medio productividad u otros indicadores de eficiencia que caracterizan específicamente la actividad y que se precisan como parte del sistema de pago, ejecutándose la retribución hasta el límite en que no se produzca el deterioro del indicador seleccionado.
- k) Los sistemas de pago deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes, por lo general, al 100% de cumplimiento, como mínimo.

1.10 Contenido del Reglamento de los sistemas de Pago por los Resultados

El reglamento de los sistemas de pago debe contener para cada uno, los aspectos siguientes:

- a) **Objetivos:** definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como incrementar la productividad del trabajo, la calidad de la producción y los servicios, sobre cumplir el plan de producción, disminuir los costos y gastos, cumplir y sobre cumplir el plan de utilidades y los aportes, en los casos que corresponda, entre otros.
- b) **Indicadores:** los sistemas de pago se diseñan sobre la base de los indicadores

1.10.1 Formadores e indicadores condicionantes siguientes:

I- son indicadores formadores aquellos que caracterizan el trabajo y los principales resultados que pueden obtenerse. A partir del cumplimiento, sobrecumplimiento o incumplimiento de los indicadores formadores, se determina el monto de salario que se forma. Los indicadores formadores deben concentrarse en los objetivos principales que pueden alcanzarse. La cantidad que se establece no debe resultar excesiva para facilitar su ejecución y la comprensión por parte de los trabajadores, por lo cual, como norma, no deben exceder de tres, con excepción de los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.

II- los indicadores condicionantes, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado. Son indicadores que complementan los indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta. Los indicadores condicionantes se subdividen de la forma siguiente:

1. Generales: limitan total o parcialmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. Su cantidad no debe exceder de tres.
2. Específicos por áreas o individuales: limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores de las áreas o individuales que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, de producción o servicios, se exceden en los presupuestos de gastos o de los insumos de productos fundamentales como materias primas o portadores energéticos entre otros.

c) Formación del salario: define el procedimiento de su cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes.

En correspondencia con los resultados alcanzados en los indicadores formadores y condicionantes, se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según el tiempo real trabajado., teniendo en cuenta la naturaleza del sistema de pago.

d) Trabajadores abarcados: son los incluidos en el sistema de pago, por cargos, categoría ocupacional y áreas de trabajo.

e) Periodo de evaluación de los indicadores: es el período de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago y el aporte de cada trabajador. Su periodicidad es mensual y, excepcionalmente se definirá otro período, en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad específica.

Para la evaluación de los indicadores formadores y condicionantes es necesario, el cierre de la contabilidad del mes, es por ello, que se podrá ejecutar el pago contra mes vencido, y que por lo tanto se contabilice este gasto correctamente en el mes que se devenga el salario de los trabajadores

f) Distribución del salario formado: es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado a los trabajadores participantes, en dependencia del aporte específico de cada uno en el resultado global, pudiendo utilizarse el coeficiente de participación laboral (CPL), la evaluación individual y el coeficiente de distribución salarial (CDS), entre otros.

g) Certificación del cumplimiento de los indicadores: Se definirá cuales son los funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen aprobados en la plantilla, garantizando que un funcionario no debe certificar solamente los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está abarcado. Las certificaciones deben hacerse por escrito (aun cuando la entidad tenga automatizada la información) no deben presentar tachaduras y se archivarán adecuadamente. Deben estar firmadas por el funcionario responsabilizado, definido en el reglamento. Los valores de los indicadores incluidos en las certificaciones deben corresponderse con el plan oficial de la entidad, así como los registros contables de la misma, o los modelos establecidos oficialmente por la entidad, a estos efectos.

1.11 Formas y Sistemas de 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:

- a) tarifa horaria
- b) jornal diario
- c) sueldo mensual

En el sistema de pago por 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.

En el sistema de pago por 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.

En el sistema de pago por 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.

En la aplicación del sistema de pago a sueldo mensual, las deducciones por ausencias al trabajo, se calculan multiplicando las horas dejadas de laborar por ausencias e impuntualidades, interrupciones o infracciones del horario, por el cociente que resulte de dividir el sueldo entre 190,6 horas o entre el promedio mensual de las horas de trabajo oficialmente establecidas.

A los efectos de uniformar el método de cómputo para la determinación de las deducciones por ausencias al trabajo, el tiempo dejado de laborar por motivos de infracciones del horario de trabajo establecido, se acumula durante el mes. La suma de las fracciones hasta 30 minutos, no se toman en consideración y las que excedan de 30 minutos se computan como una hora.

1.12 La administración del Salario

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

Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores. La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

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

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

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

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios. Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial,

normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

1.13 Objetivos de la administración de salarios.

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

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

Obtener personal calificado: Para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.

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

1.14 Teoría de los salarios.

Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante de los mismos. La primera teoría relevante sobre los salarios, la doctrina del salario justo del filósofo italiano santo **Tomás de Aquino**, subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre. Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social. La teoría de santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios. La primera

explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia, subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir.

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

John Stuart Mill, entre otros, propugnaba la denominada teoría del fondo de salarios para explicar la forma en que la demanda de trabajo, definida como la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar a trabajadores, determina el nivel salarial. La teoría parte de la hipótesis de que todos los salarios se pagan gracias a la acumulación, en el pasado, de capital, y que el salario medio se obtiene dividiendo el remanente entre todos los trabajadores. Los aumentos salariales de algunos trabajadores se traducirán en disminuciones salariales de otros. Sólo se podrá aumentar el salario medio aumentando el fondo de salarios. 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. Si bien la compensación es lo que los trabajadores reciben a cambio de su labor, cuando la compensación es inadecuada, puede provocar que los trabajadores abandonen la organización o se sientan insatisfechos dentro de la misma, pero si la compensación es muy alta, el empleado puede tener sentimiento de desconfianza o de ansiedad y la organización puede tener pérdidas. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

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

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

Salario mínimo. Cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales. En general, el establecimiento de un salario mínimo no anula el derecho de los trabajadores a demandar salarios superiores al mínimo establecido. La primera ley relativa a salarios mínimos se promulgó en Nueva Zelanda en 1894. Otra ley, promulgada en el Estado de Victoria en 1896,

establecía mesas de negociación de salarios, en las que los trabajadores y los empresarios tenían el mismo número de representantes para fijar salarios mínimos de obligado cumplimiento. Esta innovadora ley sirvió de modelo al British Trade Boards Act de 1909.

En la actualidad, muchos países tienen leyes de salarios mínimos, pero son más los que tienen salarios mínimos en función de las distintas profesiones. Gran Bretaña es uno de los pocos países que se ha resistido a establecer salarios mínimos. El principal argumento contra los salarios mínimos es que se pueden volver en contra de aquellos a los que pretenden proteger, al reducir el número de puestos de trabajo para personas con poca calificación. En economía, salario es el precio pagado por el trabajo.

Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas. A estos ingresos regulares hay que sumarle las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

El salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador a el empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes: Es el pago de un trabajo. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización. Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización. El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Conclusiones parciales del Capítulo.

1. Con este trabajo se han examinado los diferentes principios, reglas y técnicas que van ligadas a esa remuneración a fin de obtener una visión orgánica que permita la clasificación de las diferentes actividades que se ejecutan dentro de la administración de salarios.
2. Para que un plan de incentivos tenga éxito deberá ser justo para la empresa y para el trabajador. Para que tenga éxito debe haber convencido completamente a los trabajadores, al sindicato y a la propia dirección de la empresa.
3. También es importante dentro de una organización, utilizar con frecuencia los factores motivacionales con el fin de lograr que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo, lo cual se verá reflejado en el éxito de la organización, permitiéndole tener iniciativa pero dentro de los límites que fija el supervisor.

Capítulo II. Análisis de la situación actual de la organización del trabajo.

En este capítulo, partiendo de la creación de un equipo, se hace un análisis de la organización actual del trabajo, utilizando herramientas gráficas para el diagnóstico. Posteriormente se detectan los problemas existentes que impiden que la productividad del trabajo sea mayor, analizándose las reservas de productividad que pueden ser rescatadas con la solución de dichos problemas. El capítulo finaliza recomendando 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.

2.1 Caracterización de la Finca de Semilla Certificado.

La Finca de Semilla Certificada situada en la Empresa Estatal Socialista Azucarera 5 de Septiembre en la finca "El **Naranjo**" fue construida a principios del año 1990. Limitan sus áreas cañeras por el norte con la CPA 24 de Febrero, Sur con la UBPC ciruela, Este con la UBPC Carrasco y al Oeste con la UBPC Dolores. Su principal proveedor es el Banco de Semilla Registrado y sus clientes las Unidades Productoras de caña de azúcar.

La misión de la Finca es la producción de semilla de caña de azúcar (R2) con categoría (**Certificada**), proveniente del Banco de Semilla Registrado de la **Empresa 5 de Septiembre**, destinándose esta producción a las Unidades Productoras Agrícolas (UPA). Garantizándose con esto una semilla libre de plagas y enfermedades con altos por ciento de germinación.

Visión Garantizar un manejo adecuado de las variedades en explotación, con lo cual se pueda tener una óptima composición varietal por UP de acuerdo a los suelos predominantes en estas y que estas a su vez no excedan el 20% del área en explotación.

En la tabla 2.1 se muestra un área geográfica de 547 ha, de estas dedicadas a caña, 331 ha, de guardarrayas, 49.7 ha, vacías, 166.03 ha, con marabú, 34 ha y ociosas, 0.

Área Geográfica:	Dedicada a Caña:	Guardarrayas:	Ociosas	Vacías	Con Marabú
547 Ha	331 Ha	49.7 Ha	0 Ha	166.03 Ha	34 Ha
No Bloque:	Área:	Algunas Variedades:			
721	13.50	C. 323-68, C. 90-317, C. 87-252			
719	13.30	C. 86-156, C. 86-12,			
723	24.35	C.89-148, C.87-252, C89-250			
727	23.07	C. 89-161			
729	7.68	C. 89- 250			

Tabla 2.1: Composición del área, bloques y variedades. Fuente: Elaboración propia.

Estos bloques de caña (R2) son dedicados a la venta de semilla a los productores cañeros, siendo estos los principales clientes.

2.2 Composición de la fuerza de trabajo destinada a la producción de semilla de caña (R2)

Para la producción de Semilla (R2) esta Finca cuenta con una fuerza de trabajo compuesta como se muestra en la tabla 2.2

Total Trabajadores:	Cultivo de la caña	Técnicos:	Servicios:	Operarios:
44	40	3	1	0

Tabla 2.2: Composición de la fuerza de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

2.3 Descripción del proceso para la producción de semilla de caña (R2).

A partir de la caña suministrada del Banco de Semilla Registrado (R1), a la Finca de Semilla, comienza una nueva reproducción de esta.

Para la producción de la semilla (R2) a partir de la R1 suministrada, se sigue el siguiente proceso en la finca de semilla:

Rotura:

La actividad se realiza con Tractores y arado de disco (AD3), con un tiempo entre 4 a 5 horas por hectáreas. Después de esta labor, se toma un tiempo de reposo al suelo para que los terrones se desboronen (12 a 15 días).

Mullido

Se realiza con tractor y grada 965 Kg, por un operario en un tiempo de 2 Horas por hectárea.

Marque

La actividad se realiza con dos tractores con marcador, 2 operadores en un tiempo de 30 minutos por hectárea.

Surque

La actividad se realiza con dos tractores con surcador, 2 operadores en un tiempo de 1 hora por hectárea.

Fertilización en el fondo del surco

Esta actividad es realizada por 5 obreros ya que ejecuta manual.

Siembra de la semilla

La siembra es realizada por 2 brigadas de 6 obreros, 2 tractores.

Tape

Esta actividad es realizada después de las 5 a 6 horas de sembrada la semilla, con dos tractores, 2 operadores, 1 hora por hectárea.

Riego de Agua

Esta actividad es realizada por la mayoría de los obreros destinados a la producción de semilla de caña entre las 6 a 8 horas por hectárea.

Ecurrido del suelo

Esta actividad es necesaria para la continuidad de otras labores.

Cultivo desyerbe mecanizado:

Esta labor se realiza con 2 tractores, 2 operarios (8 horas).

Riego de herbicida

Esta labor se realiza con un técnico al frente, 5 obreros con mochilas de riego para herbicidas.

Fertilización al plantón

Se realiza manual también con la mayoría de los obreros, en 8 horas de trabajo.

En un rango de seis a siete meses se repiten las labores de riego de agua, cultivo, riego de herbicida según necesidad.

Corte de la semilla hacia el cliente

Este proceso se describe en el diagrama de la figura 2.1

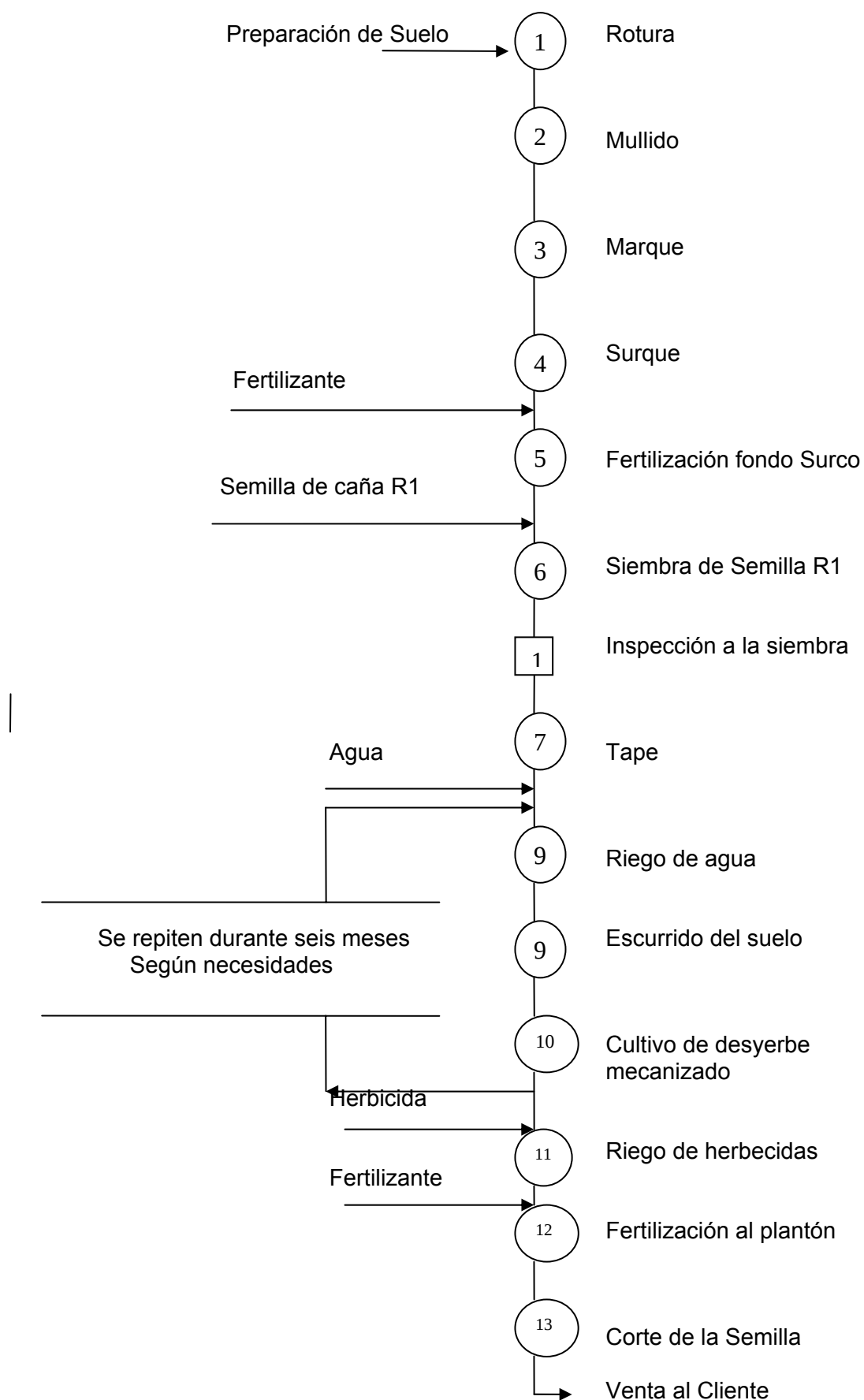


Fig. 2.1: Diagrama del proceso. Producción de semilla certificada. Fuente: Elaboración

2.4 Descripción de la plantilla de trabajadores involucrados en el sistema de pago.

A continuación se analizan algunas de sus variables apoyados en herramientas gráficas:

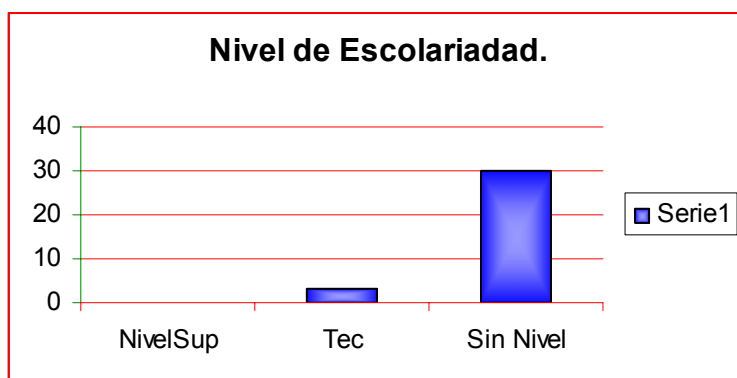


Gráfico 2.1. Composición de la fuerza de trabajo por niveles de escolaridad.

El gráfico representa el bajo nivel educacional que presentan los trabajadores de la Finca de semilla, observándose que el 81% de los obreros no tienen nivel, solo cuenta con 6 Técnicos graduados y ninguno de nivel superior.

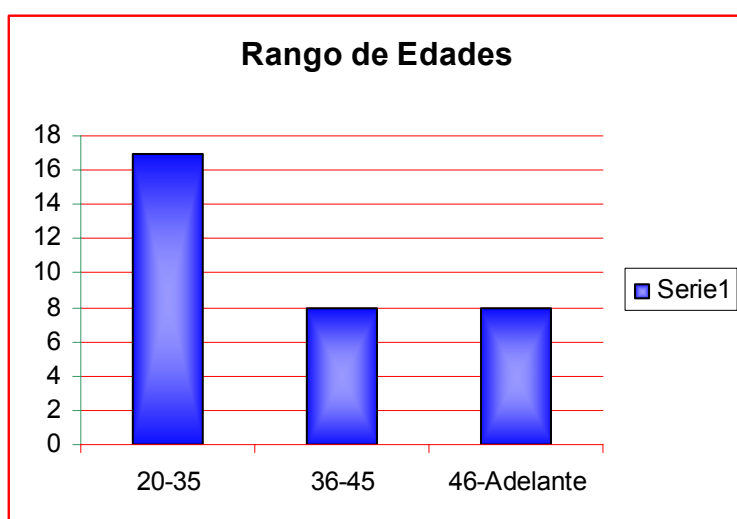


Gráfico 2.2. Composición de la fuerza de trabajo por edades.

El gráfico representa como se comporta el rango de edades, donde la mayor muestra está entre 20 a 35 años lo cual cubre el 51%, de 36 a 45 existen 8 al igual que en el rango de 46 en adelante representando entre los dos el 49% de los trabajadores destinados al cultivo de Semilla de caña.

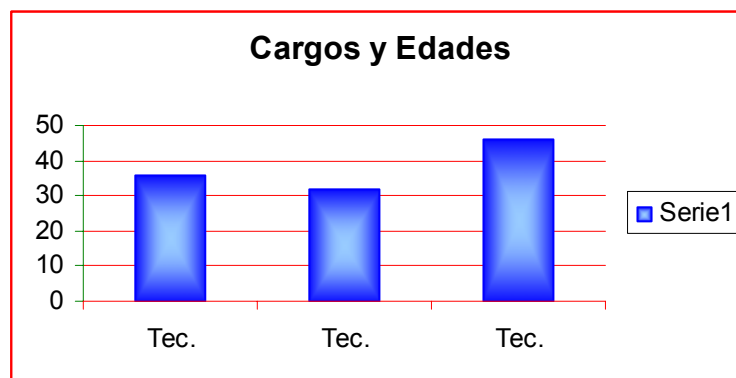


Gráfico 2.3. Correlación de edades y cargos.

Se puede observar que los técnicos están entre los 35 a 45 años de edad lo cual significa que aunque el mayor % de edades están entre 20 a 35 años de edad el nivel educacional es muy bajo.

Como bien se plantea en cada gráfico se puede definir claramente que las condiciones de desarrollo de este colectivo de trabajadores debe motivarse utilizando como palanca de estimulación algún mecanismo que tenga como base un componente salarial, sobre todo que vincule los resultados productivos al salario percibido para así establecer la correlación deseada entre dichos resultados a través del salario.

2.5 Descripción del actual sistema de pago.

El sistema de pago aprobado para el Centro costo Finca de Semilla Certificado perteneciente a la UEB Servicios Técnicos, tiene como objetivos:

- Alcanzar mayor estabilidad en la fuerza laboral y niveles bajos de ausentismo.
- Disminución de los Gastos Totales
- Aumentar la productividad del trabajo

2.5.1 Indicador Formador

- Saldo del balance de los ingresos y los gastos totales (excepto el salario y otros gastos de la fuerza de trabajo).

2.5.2 Indicador Condicionante

- Cumplimiento de los ingresos totales planificados. La estimulación se afectará en un 30 % de incumplirse este indicador.

2.5.3 Formación del salario

Consiste en pagar a tiempo con su grupo correspondiente, como un anticipo. Transcurridos 6 meses en que se efectúa la venta de semilla a las UPC, de los ingresos totales (incluye todo los ingresos por la producción facturada aunque no hallan sido cobrados) se le restan los gastos totales excepto salarios por tiempo real trabajado y otros gastos de la fuerza de trabajo, es decir:

$\text{Ingresos} - \text{Gastos totales} = \text{SALDO 1}$

$\text{SALDO 2} = \text{Saldo1} - \text{Fondo salario afectado por el 9.09\% de vacaciones, 14\% de aporte a la seguridad social y 25\% de impuesto pagado por la utilización de la fuerza de trabajo}$

$\text{Aporte a la Empresa} = \text{Saldo2} / \text{Saldo1}$

Fondo formado = Saldo 1- Aporte a la Empresa y se le deduce 14%, 25% y el 9.09%.

2.5.4 Distribución del Salario Formado

La distribución del salario se efectuara por un CPL.

2.5.5 Descripción del CPL utilizado por el sistema de pago

DISCIPLINA LABORAL	0.4
CALIDAD DEL TRABAJO	0.7
DISCIPLINA TECNOLÓGICA(FUNCIONES)	0.4
TRABAJO DESPUÉS DE CONCLUIDA LA JORNADA LABORAL.	0.3
CUMPLIR CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD Y SALUD	0.2
TOTAL	2

Tabla 2.3. Indicadores del coeficiente de Participación Laboral actual.

2.5.6 Trabajadores Abarcados.

El presente reglamento abarcara a un total de 24 trabajadores

Total	D	T	A	S	O
44	0	3	0	0	41

Tabla 2.4

2.5.7 Período de evaluación de los indicadores

El período de pago es mensual. El mismo se otorgará el día 20 del mes posterior al evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condicionantes del sistema.

Funcionarios Responsabilizados con la Certificación de los Indicadores

Director de Economía	Ingresos y gastos(excepto salario)
	Ingreso plan y real
	Gasto total por peso de producción facturada respecto al plan.
Jefe inmediato	Evaluación del CPL

Tabla. 2.5. Responsabilidad en la certificación del sistema. Fuente de Elaboración Propia

Ejemplo de pago en la Finca de Semilla Certificada

No	Nombre y Apellido	Salario fijo Del mes	CPL	Salario Recalculado	CDS	Salario Total
1	Pedro Barrueta	216.00	2.0	432.00	0.8899900	384.00
2	Ismael Garcias	210.00	2.0	420.00	0.8899900	373.00
3	Reynaldo Garcias	226.08	2.0	452.16	0.8899900	402.02
4	Freddy Cepeda	214.26	2.0	428.52	0.8899900	381.01

Tabla 2.6 Ejemplo de pago. Fuente elaboración Propia

Principales deficiencias del Sistema de pago actual.

(Producción facturada menos gastos (excepto salario).

- 1- Es un sistema que requiere de nivel técnico.
- 2- Es difícil su comprensión por los trabajadores.
- 3- Es un sistema colectivo.
- 4- Es un sistema que no motiva a los trabajadores.
- 5- El anticipo que se utiliza es el salario hasta que se venda la caña no incentiva a los trabajadores
- 6- Los indicadores que conforman el diseño del CPL, no muestran la verdadera participación de los trabajadores en el proceso.

7- Exceso de trabajadores en las labores de Producción de semilla de caña.

Tabla comparativa de resultados existentes

INDICADORES	UM	1er SEMESTRE 2008		1er SEMESTRE 2009	
		PLAN	REAL	PLAN	REAL
Area con caña	HA	282,5	282,5	282,5	282,5
Caña a Vender	TNS	5635,2	4562,5	6055,7	5780,0
Costo por toneladas	P/TON	25,45	26,96	24,43	26,48
Rend / Tn de caña	T/HAS	22,15	19,36	21,43	20,46
Ingresos totales (MP)	MP	326,8	264,6	351,2	335,2
Gastos Totales (MP)	MP	310,4	309,6	330,9	336,9
Utilidad o perdida (MP)	MP	16,4	-45,0	20,3	-1,7
Productividad	PESO	18325	13642	19462	14646
Promedio de trabajadores	Uno	44	44	44	44
Valor agregado	PESO	8063,2	8063,2	8563,5	6444,3
Ingreso Medio/trabajador	PESO	359,85	359,85	385,00	359,85
Relacion SM/Valor agregado	%	0,53	0,68	0,56	0,76

Tabla 2.7 Fuente de elaboración propia

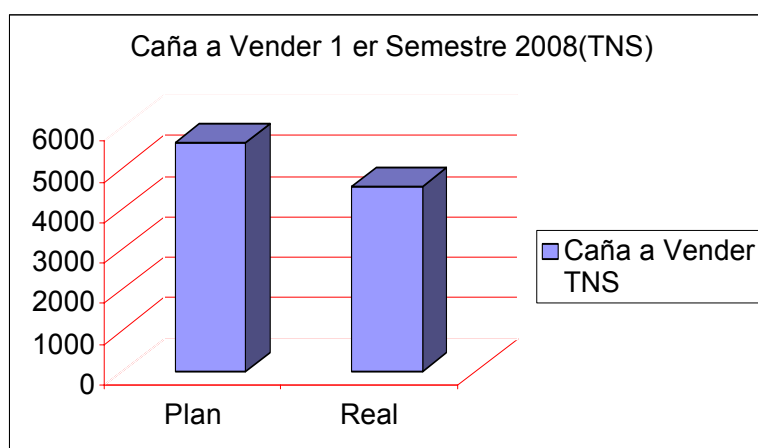


Gráfico 2.4.

La gráfica representa que de un plan de venta de caña 5635,2Tn solo es vendido en este semestre 4562.5 Tn lo que representa el 80% de lo planificado.

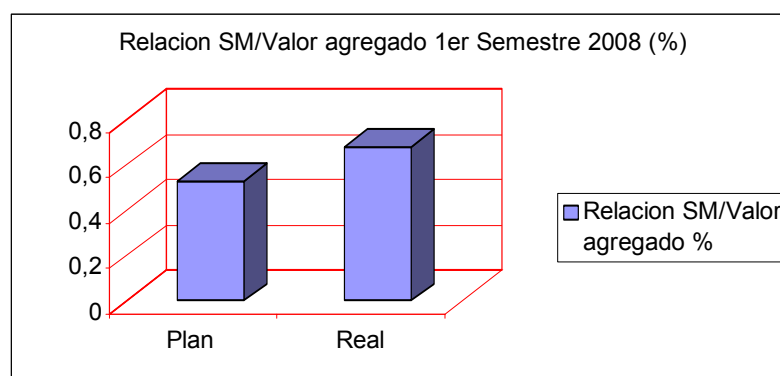


Gráfico 2.5

Al realizar el cálculo de la relación salario medio valor agregado, podemos notar que el comportamiento se encuentra por encima del plan, nos indica que ha habido un sobre gasto en los salarios, lo cual corresponden un 20 % por encima de lo planificado.

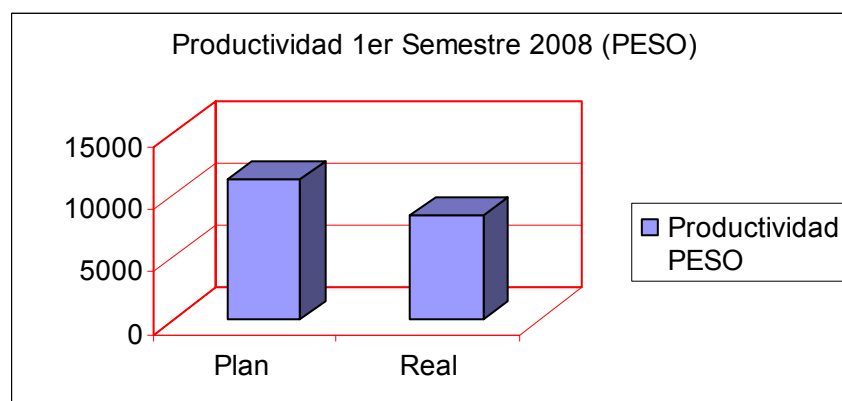


Gráfico 2.6

La productividad no se comporta como está planificado lo cual representa un cumplimiento solo del 74 %, motivado por los factores baja producción de caña (ver tabla No 2.7) así como los altos costos de producción y los bajos rendimientos cañería que se comporta la unidad en este período.

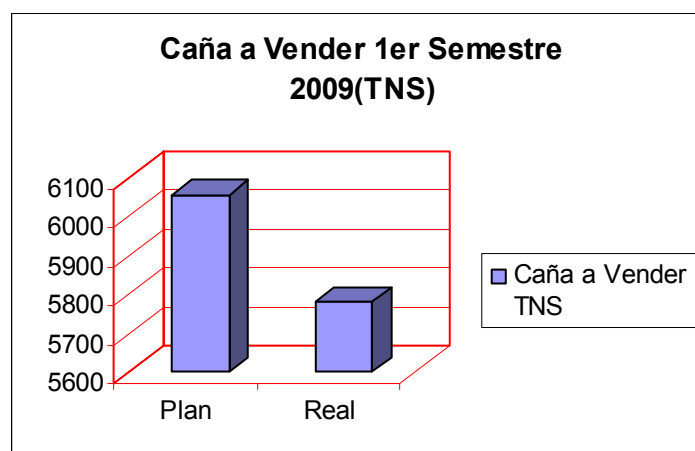


Gráfico 2.7

El grafico representa que también existe dificultad en el 1er semestre del 2009 en cuanto a la caña a vender ya que el plan de entrega se comporta solo al 95%.

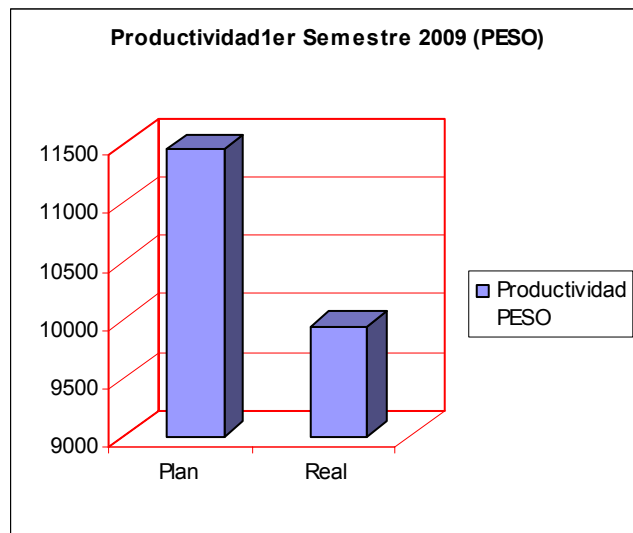


Gráfico 2.8

El gráfico nos representa que la productividad no se comporta según plan (\$11456) existe un real de (\$9945) para el 86% de lo planificado.

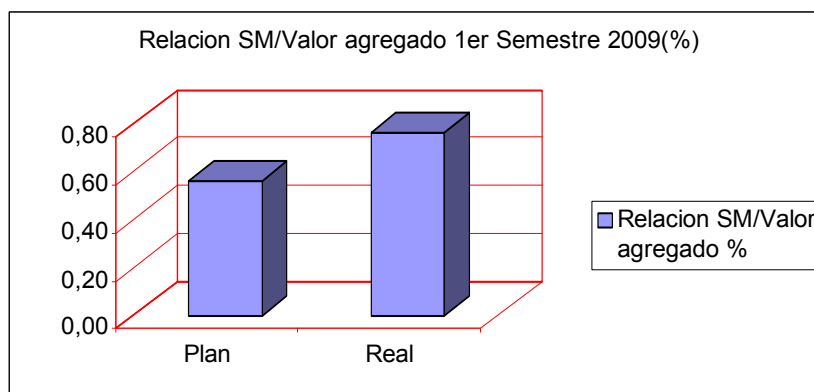


Gráfico 2.9

El gráfico nos representa que el salario medio, valor agregado nos muestra un comportamiento por encima del plan, todo esto indica que hay un sobregasto de salarios en un 20%.

Conclusiones parciales Capítulo II

- 1-** El sistema salarial no estimula al trabajador para el incremento de la productividad.
- 2-** En el proceso de producción de semilla en La Finca de Semilla Certificada no es necesario la cantidad de trabajadores existentes.
- 3-** El bajo nivel cultural a pesar del rango de edades que presenta, La Finca de Semilla Certificada solo lo estimula un sistema salarial que le aumente el ingreso medio por trabajador.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento del pago diseñado con la aplicación del CPL en La Finca de Semilla Certificada

Tras el análisis de los resultados obtenidos en el Capítulo 2, el equipo de trabajo concluye que existe la necesidad de aplicar un sistema de pago que estimule salarialmente a los trabajadores de acuerdo a un CPL. Se explica detalladamente el diseño del sistema a aplicar con los procedimientos para el pago.

Después de una detallada investigación, y de consultas externas realizadas a expertos en el tema, donde se diseña un coeficiente de participación laboral se enmarcan una serie de indicadores entre los cuales se reflejan los de eficiencia, con el objetivo fundamental de estimular salarialmente a trabajadores según el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

Se concluye el trabajo realizado y se dejan las recomendaciones para la aplicación de este sistema, simulando un pago mensual con la aplicación del Coeficiente de Participación Laboral y la efectividad en la aplicación del sistema, así como la evaluación económica. Todo sistema de pago que se diseñe tiene que estar amparado por la Resolución No. 9/2008.

Reglamento de la Formas y Sistemas de Pago del Salario, donde se establecen las formas de pago del salario, esta resolución define una política única en relación a las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país.

3.1 Propuesta del Sistema de Pago.

El presente Sistema de pago (**Disminución del Coeficiente de Gastos Totales por toneladas Producidas Planificadas**) en la UEB Finca de semilla Certificada, 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 con el incremento de la productividad de la Finca de Semilla Certificada, en el desempeño de su misión y el aporte individual de cada uno en la consecución de los resultados colectivos.

Los objetivos generales que se alcanzarán con este sistema de pago son:

- Lograr un incremento de la productividad del trabajo.
- La disminución de los costos.
- El aumento de los ingresos de los trabajadores.

Indicador formador

Disminución del coeficiente del Gasto Total por Tonelada Producida en la Finca de Semilla Certificada de la Empresa Azucarera 5 de Septiembre.

Coeficiente Gasto Total Plan = $\frac{\text{Gasto Total} (\$)}{\text{Volumen de Prod Tn}}$

Donde el gasto total Plan es \$ 330.9 y existe un real de \$ 336.9, así como el volumen de producción de un plan 6055.7 Tn solo se alcanzó un real de 5780.0 Tn de caña. **Ver tabla 2.7**

$$\text{Coeficiente Gasto Total Plan} = \frac{330.9}{6055.7 \text{ Tn}} = \$ 54.64 \text{ Tn}$$

$$\text{Coeficiente Gasto Total Real} = \frac{\text{Gasto total Real \$/Tn}}{\text{Volumen Real (Tn)}}$$

$$\text{Coeficiente Gasto Total Real} = \frac{336.9}{5780.0 \text{ Tn}} = \$ 58.28 \text{ Tn}$$

Indicador Condicionante

- Calidad de las labores Agrícolas_____ Cuando el cumplimiento de este indicador se encuentra:

0 – 0.1 Se penaliza en un 20%

0.2 – 0.4 Se penaliza en un 15%.

0.5 – 0.7 Se penaliza en un 5%

Este indicador se evalúa a través del CPL

Formación del salario

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

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

Al monto de salario por resultado creado por la Brigada (FSCB), 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** entre la constante de 1.516351, obteniéndose el fondo de salario a distribuir.

FSCB

FSRDBi = -----

1.516351

Donde:

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

Trabajadores Abarcados.

Categoría Ocupacional	O	A	S	T	D	Total
Cantidad	21	0	0	3	0	24

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.

Distribución del salario Formado

Para la distribución del salario por resultados de los trabajadores que componen la 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. 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 tomará 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.

Por ejemplo:

Indicadores a evaluar en el CPL	Puntuación.
Productividad individual en el trabajo	0.6
Calidad de las labores agrícolas	0.8
Accidentalidad o trabajo inseguro	0.2
Cuidado de los recursos y materiales.	0.4
Total	2.00

Tabla 3.1. Indicadores para el CPL. 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:

$\sum STRT$: Sumatoria del salario según tiempo real trabajado por los trabajadores de la brigada.

El (STRT) incluye el salario escala, y otros pagos adicionales aprobados (CLA).

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 la brigada (CDSB).

$$CDSB = \frac{FSRDB}{\sum SC}$$

El salario por resultados del trabajo no es más que multiplicarle al coeficiente de distribución salarial de la brigada por el salario de cálculo.

$$SRT = CDSB \times SC$$

Certificación del cumplimiento de los indicadores

INDICADORES	PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR
Gastos Totales plan y real.	Económico de la UEB
Toneladas plan y real.	Director UEB Producción
Cumplimiento del plan de producción de la Brigada del periodo.	Director UEB Producción
Calidad de las labores	Jefe de Recursos Humanos de la UEB
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo	CPL

Tabla 3.2 Responsables de certificar los indicadores. Elaboración propia.

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

A continuación se muestran los resultados de como quedaría el pago por el sistema propuesto, para ello se tomo como muestra datos de la **tabla 2.7**, del 1er semestre del año 2009 para hacer la simulación del salario por cada trabajador, utilizando un CPL de 2.0 como si todos los trabajadores hubiesen obtenido resultados en su evaluación de Excelente.

Formación del salario

$[(\text{Gasto total plan/toneladas planificadas}) - (\text{Gasto total real/toneladas reales})] * \text{Toneladas reales}$ producidas en el período por la brigada. **Ver Tabla 2.7**

Gasto total plan/toneladas planificadas = \$ 887317.20 / 7260.0 Tn.

Gasto total real/toneladas reales = \$ 534063.00 / 7340.00 Tn.

$\$ \frac{887317.20}{7260.0 \text{ Tn}} - \$ \frac{534063.00}{7340.00 \text{ Tn}} = 122.22 - 72.76 = \$ 49.00 \text{ Tn}$

Fondo de salario calculado para la Brigada.

FSCB = \$ 49.00 Tn * \$385.00 = \$18865.00

Fondo de salario real a distribuir para la Brigada.

FSRDB = $\frac{\$18\,865.00}{1.516351} = \12441.05

FSRDB = \$ 12441.05 / 24 trabajadores = \$ 518.38 pesos por trabajador.

Después de simular un pago con los datos de la **tabla 2.7** del 1er semestre del año 2009, se aprecia que el promedio por trabajador es mayor en relación al promedio del sistema de pago actual. Ver Gráfico3.1

El gráfico 3.1 Muestra el salario medio por trabajador en el sistema Actual y Propuesto.

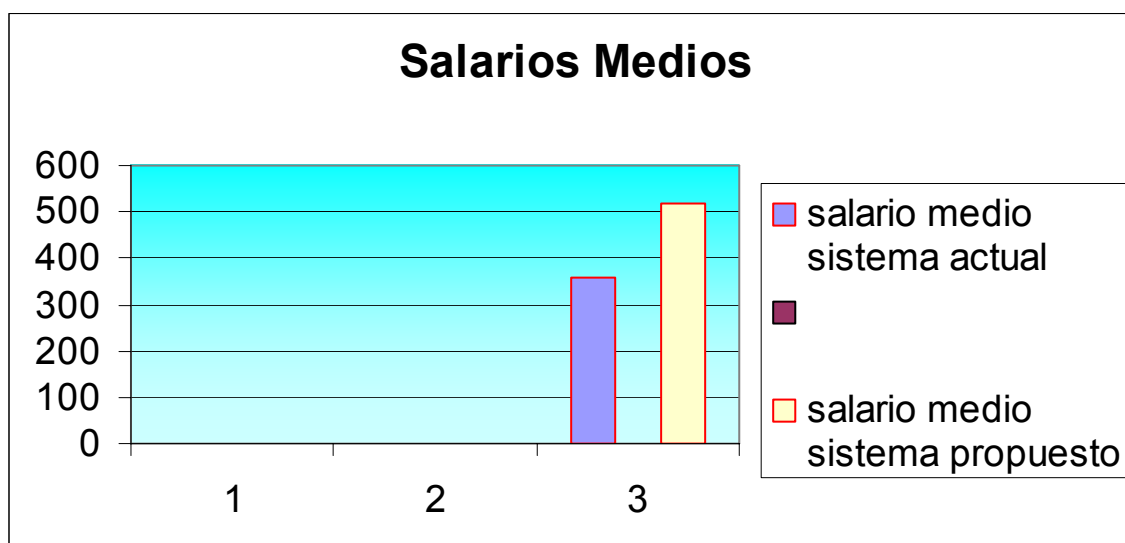


Gráfico 3.1 Comparación del salario Medio Por trabajadores en los dos sistemas (Actual y Propuesto).

Conclusiones parciales Capítulo III

1. El sistema de pago existente presenta algunas deficiencias, las cuales pueden ser eliminadas a través de la propuesta de mejora diseñada.
2. La propuesta de mejora al sistema de pago expresa el aporte de la brigada y de sus miembros individualmente, al cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador e indicadores condicionantes.
3. Al simular el sistema de pago propuesto se evidencia que los trabajadores abarcados percibirán mayores ingresos que lo que perciben actualmente, sin que se deterioren los indicadores de trabajo y salario de la Entidad.

Conclusiones

Después del estudio y análisis realizado en este trabajo llegamos a las conclusiones siguientes:

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. La principal deficiencia del sistema de pago actual es que no vincula los resultados de la 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 medida que contribuyan el mejoramiento de la productividad del trabajo, la organización y las condiciones del trabajo.
4. La nueva propuesta del sistema salarial 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

1. Aplicar los cambios propuestos por el sistema de pago diseñado.
2. Que la dirección de la Empresa estudie el sistema de pago diseñado para que una vez revisado y analizado sea aprobado e implantado.
3. 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 implantarlo.

Bibliografía.

- Aguilera, M, Allan. (1995). *Contribución al perfeccionamiento de la organización del trabajo en la fabricación de bicicletas* (Tesis de maestría). Villa Clara: UCLV.
- Barnes R,M. (1971). *Motion and time study (design and management of work)*. La Habana: Revolucionaria.
- Barranco, F.J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide S.A.
- Beer, M. et al. (1992). *Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social*. Madrid.
- Bustillo, C. (1994). La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. *Revista Capital Humano*, (73).
- Cálves Hernández, S. & Calderón Milian, L. (1998). *Técnicas de trabajo creativo en grupos de expertos*. La Habana: ISPJAE.
- Claver Cortés, E. et al. (1995). *Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo*. España: Civitas S.A.
- Compendio I de Sistemas de Pago por los Resultados Finales*. (2007). .
- Compendio II de Sistemas de Pago por los Resultados Finales (54 sistemas)*. (2007). .
- Corrella, A. (1994). Las estructuras de la función de personal, cultura de los recursos humanos. *Revista Capital Humano*, (56).
- Cuesta Santos,A. (1997). *Tecnología de GRH.Cuba*.
- Cummings, L.L. (1994). *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato. I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- El estrés en la sociedad urbana. (1999). *Adminístrate Hoy*, (66), 40-42.
- FAR. (2008). *Manual de Sistemas de Pago de las FAR*. La Habana: FAR.
- Fernández Ríos,M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Flores, J. (, August 7). Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década.

Adminístrate Hoy, (37).

French, W.L. (1993). *Administración de personal, desarrollo de recursos humanos*. México: Limusa.

Gallego, Jesús Felipe. (1996a). Hostelería y marketing. In *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. México: Mc Graw-Hill.

Gallego, Jesús Felipe. (1996b). La Calidad. In *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. México: MC Wraw ‘ Hell.

Gárciga Rogelio ,J. (2001). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela.

Hampton, D.R. et al. (1982). *Manual de desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.

Harper & Lynch. (1992). Manuales de Recursos Humanos. *La Gaceta de los Negocios*.

Hernandez Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. México: Mc Graw-Hill.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Isaacson, R. (2002). Gestión de Calidad Total en ¡Administración! Retrieved from

<http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm>

Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. España.

Johnson Y. (2002). Empowerment. Retrieved from

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>

López, A. (2002). La motivación. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>

Louart, P. (1994). *Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

Márquez Pérez, M. (2003). *Satisfacción laboral..* Retrieved from

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Marsán Castellanos,J. et al. (1986). *La organización del trabajo*. La Habana: ISPJAE.

- Martínez Leyva, Yaimisel. (2008). *Diseño de un sistema de compensación salarial en el banco de semilla registrado* (Trabajo de Diploma).
- Maynard, H. (1992). *Manual de Ingeniería Industrial y organización*. Ciudad de La Habana: ENPES.
- Menguzzato, M. & Renaul, L. (1997). *La dirección estratégica: Un enfoque innovador del management*. La Habana: Reproducción MES.
- MINTUR. (2004). *Escritura Pública 2936. Notaría Especial*. La Habana: MINTUR.
- Mintzberg, Henri y Quinn, J. B. (1998). La estructuración de las organizaciones. In *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall.
- Molina, R. (1996). Empowerment ¿Actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?". *Adminístrate Hoy*, (27), 33-35.
- Montes Barreto, R. (1998). Comportamiento y motivación del trabajador mexicano. *Adminístrate Hoy*, (48).
- Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Retrieved from www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc
- MTSS. (2000). *Los sistemas de pago y estimulación por los resultados del trabajo*. La Habana: MTSS.
- MTSS. (2008). *Resolución 9/ 2008, Sistemas de pagos*. La Habana: MTSS.
- Münch Galindo, L. (1998). *Más allá de la excelencia y la calidad total*. México: Trillas.
- Münch Galindo, L. y García Martínez J. (1997). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Niebel, w.B. (1993). *Ingeniería industrial. Métodos, tiempo y movimientos*. México: Alfa Omega.
- Normas cubanas 3000. Sistemas de pagos*. (2009). .
- Olivares Ramírez, B. (1999). Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy. *Adminístrate Hoy*, (64), 47-50.
- Ordoñez Ordoñez, M. (1995). La nueva gestión de los recursos humanos. *Revista AEDIPE*.
- Puchol S.A. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*.
- Recio Figueiros, E.M. & García Echevarría S. (1980). *La planificación de los recursos humanos en la*

empresa. Barcelona: Hispano-Europea.

Reyes Ponce, A. (1996). *El análisis de puestos*. México: Limusa.

Salvendy, G. (1994). *Hand Book of Industrial Engineering*. Ciudad de La Habana: ENPES.

Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones*. México: Mc Graw Hill.

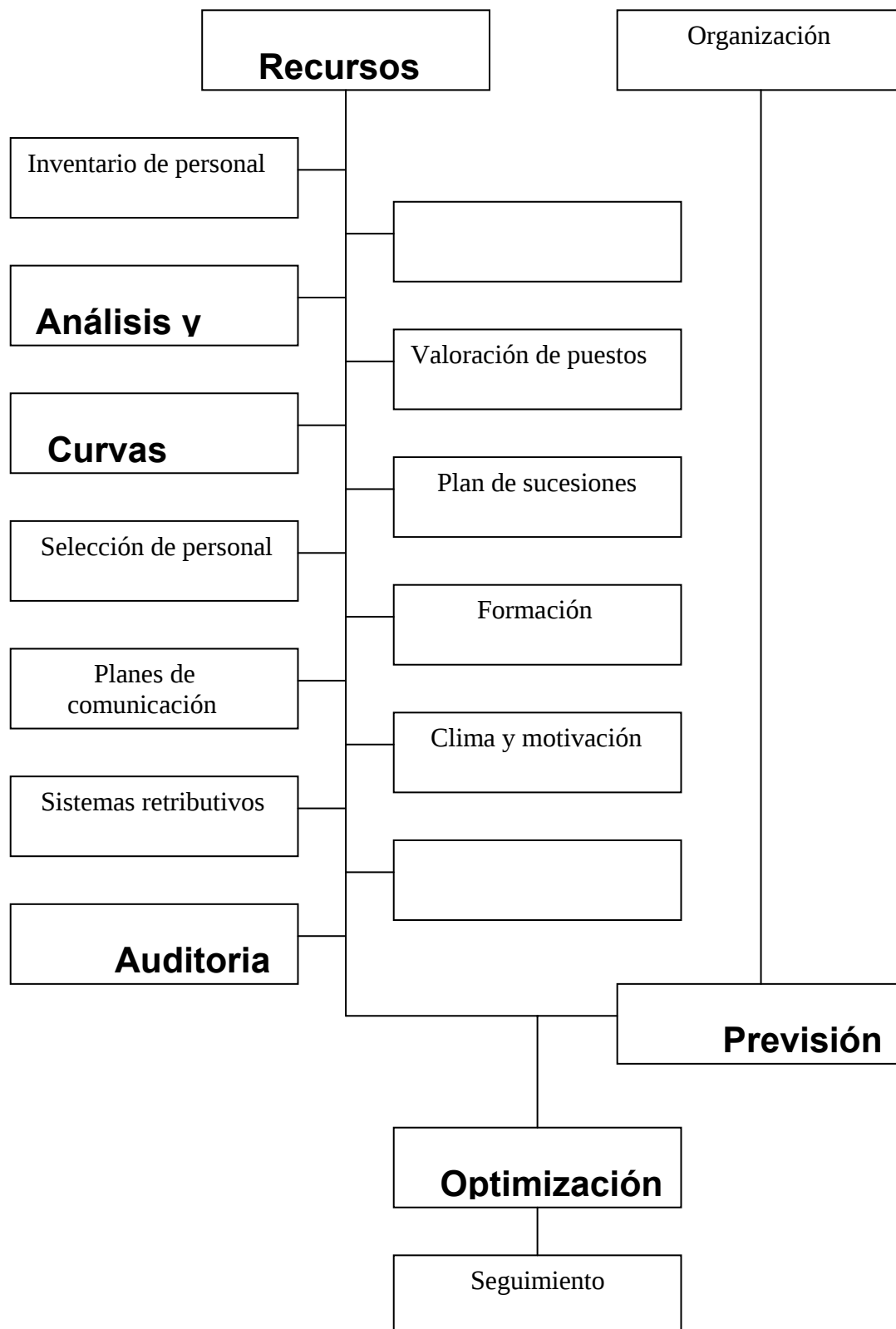
Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). *Administración de recursos humanos: Conceptos prácticos*. México: Limusa.

Suárez Castella, Miguel. (1999). *Perfeccionamiento de la estimulación salarial en procesos mediante tecnologías de micropropagación in Vitro. Una contribución al incremento de la competitividad de las biofábricas cubanas* (Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas). Villa Clara: UCLV.

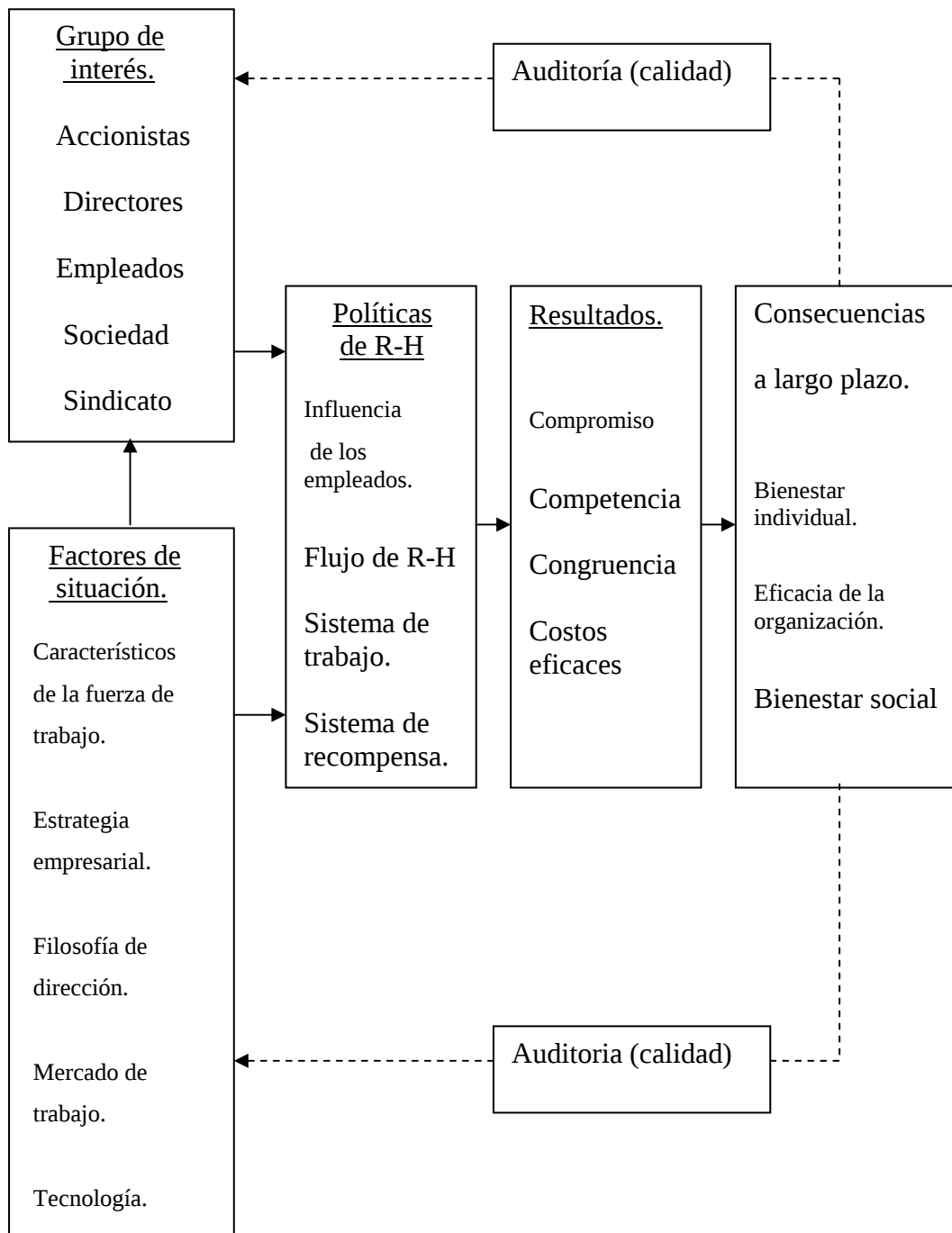
Werther, W.B. & Davis, k. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Anexos

Anexo 1 Modelo funcional de GRH. (Grupo consultor Harper y Lynch. [1992].



Anexo 2: Mapa de G.R.H de Beer y colaboradores modificado. Cuesta [1997].



Anexo 3 Plantilla de trabajadores

Nivel Edu	Grupo escala	Nombre y Apellido	Carnet de Identidad
Tec	XI	Hasan Martinez Romero	74100108757
Tec	VIII	Albarito Gonzalez Brito	77051711263
Tec	VIII	Fernando Olivera Cuella	64033119223
Obr	VII	Julio Tirado Hernandez	79030910703
Obr	VII	Ricardo Frijó Canto	50080405523
Obr	VII	Alexis Sol Martinez	76071906250
Obr	VII	Amparo Gallo Ojeda	66103116200
Obr	VII	Jorge Navarro Gonzalez	82062116225
Obr	VII	Norelto Rodriguez Caballero	71022624885
Obr	VII	Ridiel Basallo Relsado	80121910809
Obr	VII	José Ramirez Moreira	54071802405
Obr	VII	Oslando campaña Batista	69091512421
Obr	VII	Mislandi Gonzalez Delgado	84010313625
Obr	VII	Yuniel Pupo Santiesteban	82100825817
Obr	VII	Lazaro Martinez Romero	72022614667
Obr	VII	Oscar Quintana Enriquez	65051822026

Obr	VII	Yoani Guebara Brito	74121706737
Obr	VII	Yoelvis Basallo Ricaño	76091325980
Obr	VII	Yariel Clavedo Brito	91092633621
Obr	VII	Omar Perez Perez	64122520487
Obr	VII	Osmany Martinez Marrero	77082419860
Obr	VII	Yairel Bello Roque	88080818340
Obr	VII	Hernardo delagdo Martinez	58092914085
Obr	VII	Yulixander Batista Foreira	81010617543
Obr	VII	Pablo Pupo Dieguer	58042808064
Obr	VII	Ramón Zanchez Esteves	60060823840