

Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial

*Título: Diseño de un sistema de pago para el proceso de servicios
en Intermar S.A. UEB Cienfuegos.*

Autor: Onisbel Álvarez Garrido.

Tutora: Msc. Ing. Yaneli Máss Santana.

Consultante: Msc. Ing. Mario Curbelo Hernández

Curso: 2016-2017

“Año 59 de la Revolución.”



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Ingeniería Industrial

Declaratoria de autoría

Hago constar que el trabajo titulado: “*Diseño de un sistema de pago para el proceso de venta de servicios en Intermar S.A. UEB Cienfuegos*”, fue realizado como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial de quien suscribe Onisbel Alvarez Garrido, en la Universidad de Cienfuegos.

Se autoriza a que el mismo sea utilizado por tal institución para los fines que se estimen convenientes y se esclarece que no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la requerida aprobación del autor.

Firma del autor

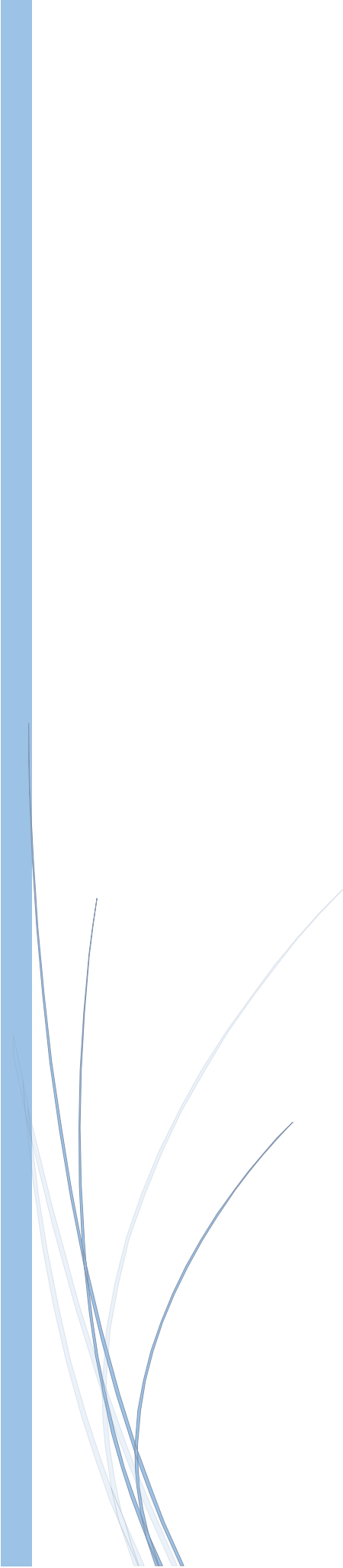
Los abajo firmantes certifican que la investigación ha sido realizada según acuerdos de la dirección del centro y que la misma cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico-Técnica

Computación

Oponente

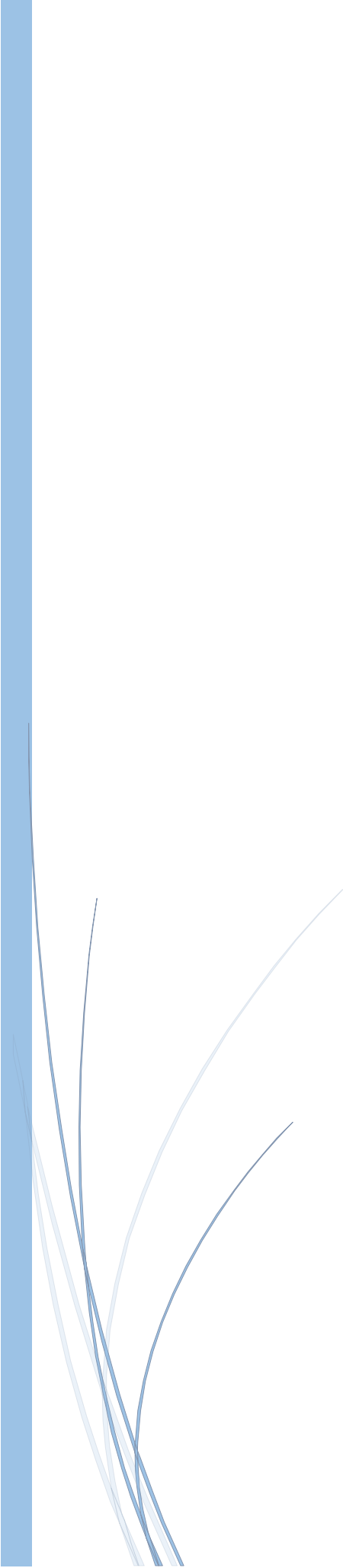
Tutor



Pensamiento

Si se quiere disponer de abundantes riquezas materiales, las que necesitamos y las que deseamos, es necesario trabajar duro..., es necesario emplear de manera racional todos los recursos humanos y materiales; no hay otro camino.

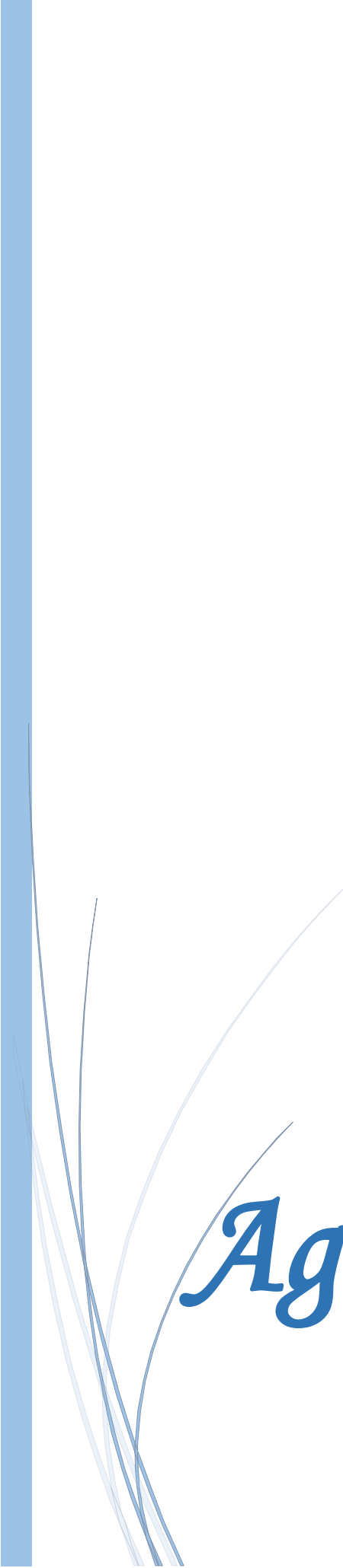
A handwritten signature in dark ink, appearing to read "S. del Puerto", with a stylized flourish underneath.



Dedicatoria

A mis padres por recorrer junto a mí el largo camino de la vida, porque ambos me han enseñado el valor y sacrificio para alcanzar los sueños, por estar siempre a mi lado a pesar de lo difícil que pueda ser el camino a transitar, por todo el amor y confianza que siempre han depositado en mí y porque son mi más grande orgullo.

A mi hija Vanessa: por ser mi más preciado tesoro e inspiración, por ser ese rayito de luz que ilumina mi vida, por esa sonrisa hermosa que me regala cada día, por ser la princesita más linda del mundo y darme con ternura sus muestras de amor sincero.



Agradecimientos

Esta es la hora de recordar con gratitud aquellos que con amor supieron dar lo mejor de sí en los momentos más oportunos:

A mis padres, mi hermana y sobrinos por estar siempre a mi lado y apoyarme en los momentos más difíciles.

A mi esposa e hija por el apoyo incondicional y haber influido en gran medida a mi formación.

A mis primos Gretel y Reinier por su ayuda constante, dedicación y aporte para la realización de este estudio.

A mi tía Maritza y mi suegra Marta por su apoyo en todos los tiempos y por tenerme siempre presente.

A Yaneli mi tutora, que siempre me apoyó incondicionalmente para la realización de este estudio.

A Noel por su apoyo y colaboración.

A Mario Curbelo por su ayuda incondicional.

A Aliana por su ayuda y preocupación.

A Francisco por su disposición de ayuda y sus consejos.

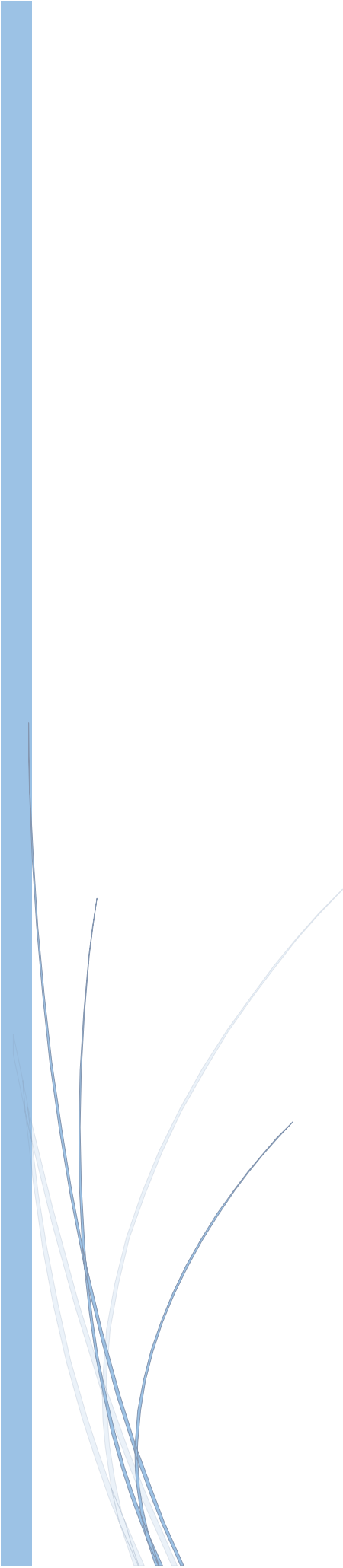
A Javier por apoyarme en los momentos que necesité de su ayuda y amistad.

Al colectivo de trabajadores de Intermar, a todos los que de alguna manera aportaron su granito de arena para la realización de este trabajo.

A mis profesores.

A todos los que de una forma u otra han estado presente a lo largo del camino.

A todos muchas gracias.



Resumen

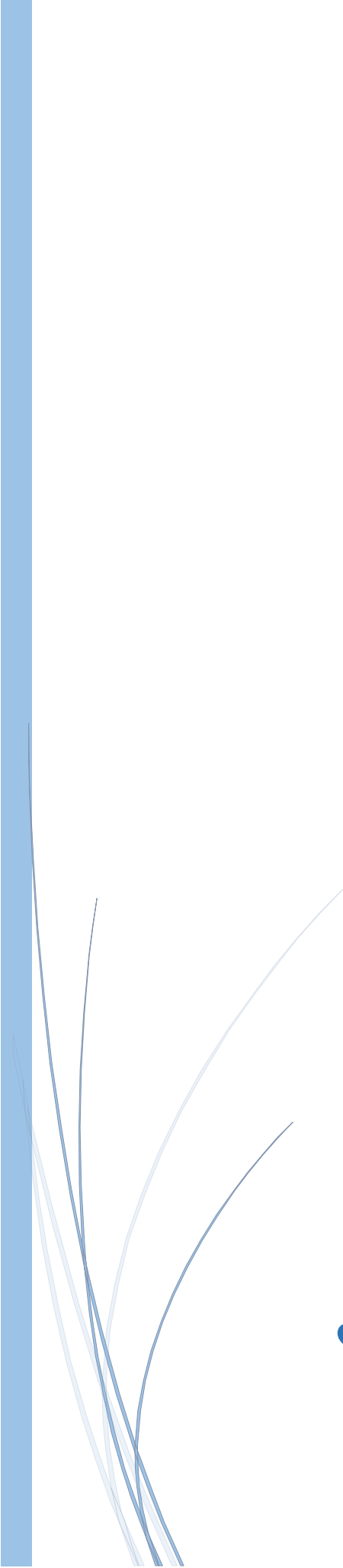
Resumen

La presente investigación titulada “Diseño de un sistema de pago para el proceso de servicios en Intermar S.A. UEB Cienfuegos” tiene como objetivo diseñar un sistema de pago que vincule el salario con los resultados obtenidos, de manera que permita elevar la motivación salarial de los trabajadores vinculados directamente a la prestación de los servicios, así como los niveles de ingresos en Intermar, S.A UEB Cienfuegos. Para el cumplimiento del mismo se utilizan observaciones directas, encuestas, entrevistas, revisión de documentos, Método Delphi y el procesamiento de los datos se realiza a través del paquete estadístico SPSS versión 19.0.

Durante el desarrollo de la misma se realiza un diagnóstico de la situación actual a través de los elementos relacionados con la organización del trabajo y el análisis del sistema de pago, se proponen un plan de mejoras organizativas para dar solución a los problemas detectados en el diagnóstico realizado.

Como resultado de la investigación se diseña un sistema de pago como propuesta a la problemática en estudio, dando respuesta a las deficiencias detectadas en el sistema vigente.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio y que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática desarrollada en la investigación.

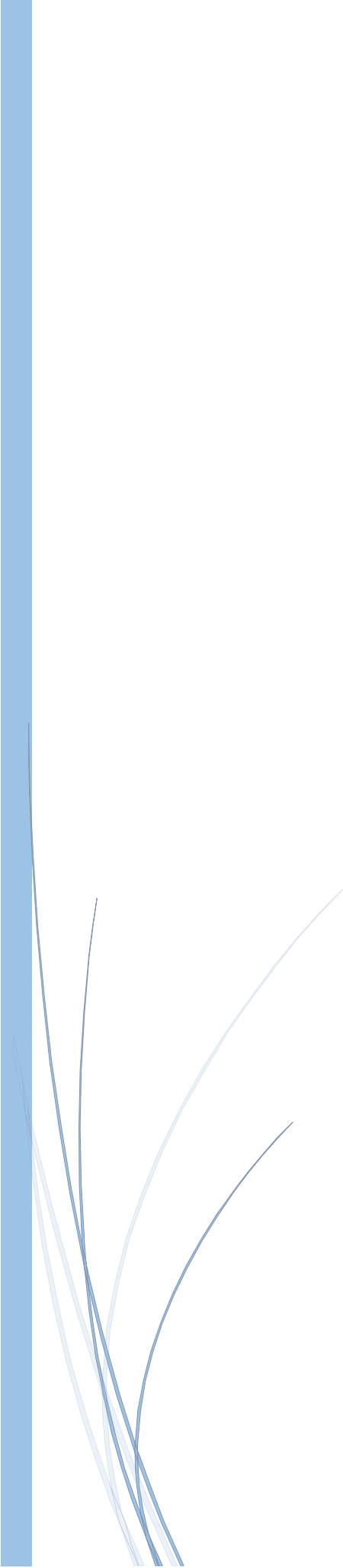


Summary

Summary

The present research entitled "Design of a payment system for the service process in Intermar S.A. UEB Cienfuegos" aims to design a payment system that links the salary with the results obtained so as to raise the income levels in Intermar, SA UEB Cienfuegos, as well as the salary motivation of workers directly linked to the provision of services. For the fulfillment of the same one uses direct observations, surveys, interviews, document revision, Delphi Method and the data processing is done through the statistical package SPSS version 19.0.

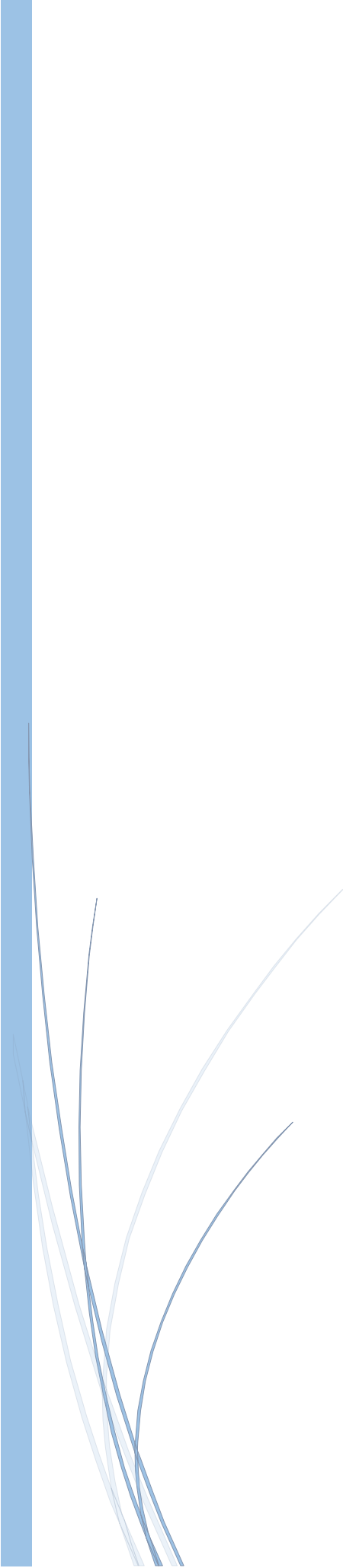
During the development of the same is made a diagnosis of the current situation through the elements related to work organization and analysis of the payment system, propose a plan for organizational improvements to solve the problems detected in the diagnosis accomplished. As a result of the research, a payment system is designed as a proposal to the problem under study, responding to the deficiencies detected in the current system. Finally, we present the conclusions and recommendations that derive from the study and that allow us to define an adequate follow-up path to give continuity to the thematic area developed in the research.



Índice

Introducción.....	17
Capítulo I: Marco teórico referencial.....	23
1.1 La Gestión de los Recursos Humanos.....	24
1.2 La Organización del Trabajo (OT) como subproceso de la Gestión Integrada de Capital Humano y su relación con el incremento de la productividad.....	27
1.2.1 La Organización del Trabajo como base que sustenta el incremento de la productividad.	30
1.3 Relación de la Organización del Trabajo con la Organización de los Salarios.	31
1.4 Conceptos y consideraciones teóricas sobre salario.	32
1.4.1 Términos y definiciones	35
1.5 La Administración de Salarios.....	38
1.6 Generalidades de los Salarios.	43
1.7 Sistemas de Pago en Cuba.	44
1.8 Conclusiones parciales del capítulo	48
CAPITULO 2. Caracterización de la UEB objeto de estudio y diagnóstico de la organización del trabajo.....	50
2.1 Caracterización de Intermar S.A, UEB Cienfuegos.	50
2.2 Procedimiento aplicado para el estudio de organización del trabajo.	57
2.3 Análisis del sistema de pago actual.....	72
2.4 Plan de mejora a partir de los resultados del diagnóstico.....	78
2.5 Conclusiones parciales del capítulo.....	80
Capítulo 3. Diseño de un sistema de pago para los trabajadores vinculados directamente a la prestación de los servicios.....	82
3.1 Consideraciones a tener presentes para el diseño del sistema de pago.....	82
3.2 Diseño del sistema de pago propuesto.....	83
3.2.1 Simulación del sistema de pago propuesto.....	92

3.3 Conclusiones parciales del capítulo.....	98
Conclusiones Generales:	100
Recomendaciones	102



Introducción

Introducción

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

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) debe garantizar la satisfacción de los implicados para que de esta forma se obtenga, mantenga y retenga una fuerza de trabajo productiva dentro de la organización. La desmotivación personal puede afectar grandemente a la empresa, pues puede devenir en una disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional, aumento de los índices de ausentismo y fluctuación, entre otros, lo que incurriría negativamente en los logros de la organización y su imagen corporativa. Encontrar el punto de equilibrio entre la motivación con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, constituye un objetivo fundamental e inmediato en la GRH, sin embargo, no debe verse el incremento de la productividad simplemente a partir de mecanismos salariales sin considerar los Estudios de Organización del Trabajo.

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en las organizaciones que inciden directamente en el trabajador, la distribución salarial u organización de salarios, tiene como función social lograr la equidad interna en la Empresa y externa para la Sociedad, por lo que existe la necesidad de introducir sistemas de pagos para reanimar a aquellas empresas con posibilidades de incrementar sus niveles de actividad. En los últimos años se ha reconocido cada vez más la necesidad de controlar las tendencias de los salarios y de aplicar políticas salariales sostenibles que reduzcan el estancamiento de estos, aumenten los niveles de remuneración de los millones de trabajadores y trabajadoras pobres del mundo, aseguren una distribución justa, reduzcan las excesivas desigualdades de los salarios y de la renta, y refuercen el consumo como pilar fundamental de una economía sostenible. El crecimiento del salario real mundial comenzó a recuperarse en 2010, pero se desaceleró a partir de 2012, para caer en 2015 del 2,5 por ciento al 1,7 por ciento, su nivel mínimo en cuatro años. Durante la mayor parte del periodo posterior a la crisis, el crecimiento salarial mundial se debió en buena medida al relativamente fuerte crecimiento salarial en los países emergentes y en desarrollo de Asia y el Pacífico, sobre todo, en China, pero también al de otros países y regiones en desarrollo, en cambio en los países desarrollados el crecimiento salarial

ascendió. En los últimos años, muchos países han adoptado o aumentado el salario mínimo como forma de apoyar a los trabajadores y trabajadoras pobres y de reducir la desigualdad salarial. A escala mundial, la recuperación de América del Norte y algunos países europeos no ha bastado para compensar el declive de las economías emergentes y en desarrollo. La menor diferencia de crecimiento salarial entre los países en desarrollo y los desarrollados también supone una desaceleración en el proceso de convergencia de los salarios entre los dos grupos de países. (OIT, Informe Mundial sobre Salarios 2016 / 2017).

En Cuba, el año 1995 marca el comienzo de la recuperación económica del país, desde aquel entonces se evidenció la necesidad de introducir mecanismos de estimulación salarial para reanimar a aquellas empresas con posibilidades de incrementar sus niveles de actividad.

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

Entre los sistemas de pagos adoptados se encuentra el sistema de pago por resultados, este sistema es común en muchas empresas de Cuba ya que cumple con uno de los principios del socialismo de cada cual según su trabajo a cada cual según su capacidad, preocupación esta del debate económico actual de las políticas económicas del país, de la cual una de sus prioridades es que el salario se convierta en el principal incentivo y fuente de ingreso de la población de manera que repercuta positivamente en la productividad del trabajo.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el 18 de abril de 2011 se aprobó el establecimiento de los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”, donde son varios los planteamientos que se abordan, en este aspecto es oportuno recordar lo que plantea el lineamiento 170 el cual se refiere a los salarios en el sentido que los mismos: “Garanticen que cada cual reciba según su trabajo, que éste genere productos y servicios con calidad e incremento de la producción y la productividad, y que los ingresos salariales tengan un reflejo efectivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y su familia”. En adición a esto, el 171 declara que se pretende: “Incrementar los salarios de manera gradual, dirigidos inicialmente a las actividades con

resultados más eficientes y a la labor de aquellos trabajadores que aportan beneficios de particular impacto económico y social”.

Un sistema de pago debe caracterizarse por corresponder con justeza a la labor que realiza cada trabajador, pues si no es así se corre el riesgo de que se convierta en un desestimulador de la productividad y la prestación de servicios.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial han sido concebidas como guía metodológica, conceptual y práctica para llevar a cabo cambios de los modelos establecidos y transformarlos en acciones que revolucionen el quehacer de nuestra empresa. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con la política salarial, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados. (Decreto- Ley 252 del Consejo de Estado; Decreto No 281 del Consejo de Ministros; Decreto- Ley No 320 del Consejo de Estado; Decreto No 323 del Consejo de Ministros)

Intermar, S.A, está inmersa en esta concepción, por lo que tiene que estar preparada para enfrentarse con efectividad a los retos que esto presupone. Compensar al trabajador según su aporte al cumplimiento de los planes y su autodesempeño constituye un objetivo en cuanto a la retribución de su labor, sustentado en la presencia de las restantes actividades de Recursos Humanos acordes a la situación real y objetiva del proceso en cuestión.

La UEB Cienfuegos, plantea su interés por mejorar la retribución salarial en el proceso de servicios, el cual está integrado por los trabajadores vinculados directamente a la prestación de los servicios, siendo este proceso clave en el desarrollo de la entidad, en el mismo se ha evidenciado que los trabajadores reflejan un mayor grado de desmotivación en cuanto a la aplicación del sistema de pago actual, donde la formación y distribución del salario no se corresponde con el desempeño real de cada uno de los grupos de trabajo que integran el proceso en estudio, provocando además un deterioro en los niveles de ingresos por grupos de trabajo. Ante la necesidad de solventar los problemas existentes, que conllevan a debilidades en el sistema de pago actual, la dirección del centro desea diseñar un sistema de pago por resultados que abarque los trabajadores que integran el proceso de servicios, condicionante que exige un estudio de organización del trabajo en dicho proceso. Estas debilidades constituyen la **Situación problemática** que identifica la presente investigación.

De ello se deriva el siguiente **Problema de Investigación:**

Necesidad de diseñar un sistema de pago para el proceso de servicios que vincule el salario con los resultados obtenidos, de manera que permita elevar la motivación salarial de los trabajadores, así como el nivel de ingresos en InterMar, S.A UEB Cienfuegos.

El **Objetivo General** de la investigación es:

Diseñar un sistema de pago vinculando el salario con los resultados obtenidos de manera que permita elevar la motivación de los trabajadores implicados en el proceso y el incremento de los niveles de ingreso en InterMar, S.A UEB Cienfuegos.

Para el cumplimiento del objetivo general anteriormente acordado es necesario llevar a cabo los siguientes **Objetivos Específicos:**

- Realizar un estudio sobre las diferentes tendencias teóricas empresariales relacionadas con organización del trabajo, los salarios y sistemas de pago.
- Diagnosticar la situación actual de InterMar, S.A UEB Cienfuegos a través de elementos relacionados con la organización del trabajo y análisis del sistema de pago actual, revelando los problemas existentes en materia de organización.
- Diseñar un sistema de pago para los trabajadores vinculados directamente a la prestación de los servicios.

La **Justificación de la investigación** está dada:

Desde el punto de vista metodológico aporta el estudio para el mejoramiento de la organización del trabajo, este puede generalizarse a otras categorías de trabajadores, además se realiza un tratamiento de los postulados y conceptos para la aplicación de un sistema de pago en el contexto empresarial actual que es aplicable a varios objetos de estudio.

Desde el punto de vista práctico, la organización obtiene el diseño de un nuevo sistema de pago, como instrumento eficaz, contribuyendo a la motivación de los trabajadores.

La investigación queda estructurada de la siguiente manera:

En el **Capítulo I** se desarrolla el marco teórico referencial destacando las generalidades de la Gestión de Recursos humanos. Es abordada la OT como subproceso de la Gestión de Capital Humano, su relación con el incremento de la productividad y la organización de los salarios. Se aborda los conceptos y consideraciones teóricas sobre salario, además se hace

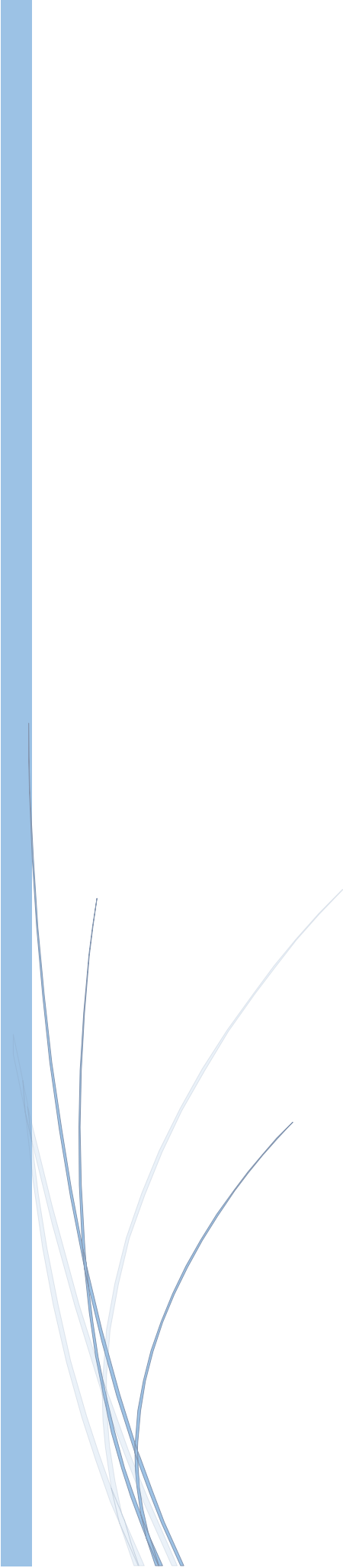
énfasis en los sistemas de pago que existen en Cuba, describiendo sus principales características y elementos que lo componen. Para ello se ha tenido como soporte la literatura científica y Legislaciones vigentes que abordan la temática en cuestión.

En el **Capítulo II**

Se realiza una breve caracterización de Intermar, SA UEB Cienfuegos. Se realiza un análisis y diagnóstico de la Organización del Trabajo utilizando el procedimiento propuesto. Al final del capítulo se propone un plan de mejoras organizativas para dar solución a los problemas detectados.

En el **Capítulo III**

Se realiza el diseño de un sistema de pago por resultados, abarcando los trabajadores vinculados directamente a la prestación de los servicios, partiendo de este se realiza una simulación a partir del comportamiento en un período anterior.



Capítulo I

Capítulo I: Marco teórico referencial.

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial, como resultado de una profunda búsqueda bibliográfica se abordan aspectos relacionados con la Gestión de Capital Humanos (GCH), dentro de ello los procesos de la Organización del Trabajo y la Organización de los Salarios. Se abordan principalmente los temas relacionados a el salario y sistemas de pago.

En la **figura 1.1** se representa el hilo conductor que organiza los temas abordados en el capítulo.

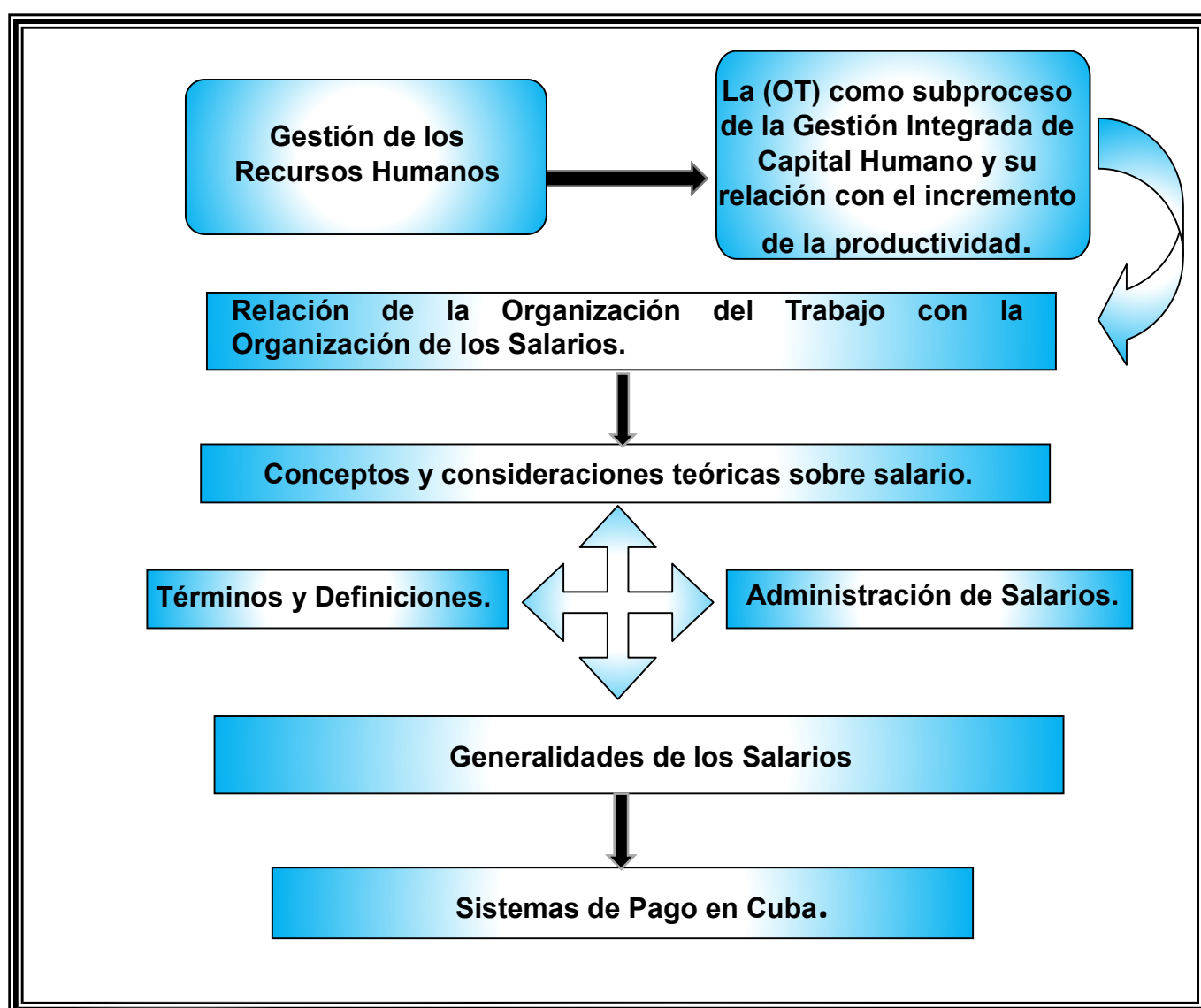


Figura 1.1 Hilo Conductor del Marco teórico referencial. **Fuente:** Elaboración propia.

1.1 La Gestión de los Recursos Humanos.

La ciencia en su constante y necesaria renovación va asentando lenguajes, derivados de nuevos conocimientos verificados por la práctica, y después va trascendiendo no pocos mediante esa misma práctica, en su devenir histórico. (Cuesta, 2010)

El capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, aportados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral. A la luz de la priorización y reconocimiento del capital intelectual en esta contemporaneidad, interesa considerar al capital humano, no como el costo que hay que reducir para incrementar productividad del trabajo (con su inmanente incidencia en el desempleo crónico), y ni siquiera ya como una inversión de la empresa tornándolo su activo principal, sino como inversión de capital humano que hace la persona propietaria del mismo. (Cuesta, 2010)

El capital humano es considerado como un factor propiciador de desarrollo y crecimiento económico, para su formación entran en juego diversos elementos, los más importantes son la educación y la capacitación laboral, porque a través de ellos que se descubren y desarrollan las capacidades, los talentos, las destrezas y habilidades de los individuos. (Villalobos Monroy, 2009) y (Pedroza Flores, 2009).

A continuación, se hace necesario analizar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al Recurso Humano en las organizaciones. Inicialmente surgido como primera función a partir de que nace la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor.

Como primer precedente aparece la denominada "Administración del personal", concepto tratado por varios autores como:

Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada (Lucas Ortueta, 1987).

La planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 1988). Función administrativa que se

ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización (Stoner, 1989).

Seguidamente a este concepto aparece otro denominado "Administración de Recursos Humanos". Que consiste en la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos que laboran en una empresa para beneficios de ellos mismos, la propia empresa y la sociedad. Es una función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de la organización. Posteriormente, como concepto relacionado con las funciones de Recursos Humanos surge la Gestión de Recursos Humanos (GRH), que todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones.

En cuanto al análisis de la Gestión de Recursos Humanos como concepto más avanzado y abarcador de dicha función en una organización de éxito, y habiendo interpretado los conceptos ofrecidos por varios especialistas en la rama, se hace imprescindible destacar el carácter estratégico que posee, se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la GRH, actuando como previsora de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

Según (Santos, 2005) es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Que, ha comprendido esencialmente "...tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano.

El desarrollo de los recursos humanos se basa en su participación activa en la acción y la toma de decisiones en la organización, pero además en el desarrollo de su valor cognoscitivo, inteligencia, conocimiento, talento, es decir, en su capital humano. La expresión "Recursos Humanos" se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones (Chiavenato, 2007).

Resumiendo, se puede decir que la Gestión de los Recursos Humanos es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización

junto con las causas y consecuencias de producen cambios en ese ambiente. Constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Abarca todas estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación.

El término Gestión del Capital Humano (GCH) está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos, siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación (Morales Gutiérrez, 2002).

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

Los enfoques sistémico, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la GRH, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo transcendido a la clásica Dirección o Administración de Personal. Por ello es necesario adoptar un sistema de compensación laboral integrada a un modelo de GRH y viceversa, consecuente con esos enfoques al asumir, previamente una determinada dirección estratégica que responda a la filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, teniendo en cuenta la interacción con el entorno (Cubeiro, J. C y Fernández G 1998).

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

El avance hacia GRH sólo es posible en la medida en que se avanza en el desarrollo de una cultura organizacional que sustenta la nueva dirección y organización empresarial. De

manera general, los recursos humanos se siguen identificando con las personas, y se siguen tratando no como dirección principal, sino como actividad secundaria o de apoyo, criterio similar al de algunos autores reconocidos hace dos décadas atrás, y cuando se reconoce formal y estructuralmente, en la práctica no se cuenta con ellos como área en las decisiones principales de la entidad.

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

1.2 La Organización del Trabajo (OT) como subproceso de la Gestión Integrada de Capital Humano y su relación con el incremento de la productividad.

La Organización del Trabajo relaciona la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Esta integración del Capital Humano con los equipos y materiales en el proceso de trabajo tiene como objetivo lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores, para lo cual se sustentan estudios del trabajo dirigidos a identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos, y en correspondencia, diseñar los puestos de trabajo. (Cartaya, 2009). Según la Organización Internacional del Trabajo los estudios del trabajo son los exámenes sistemáticos de los métodos para realizar las actividades, con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se están realizando.

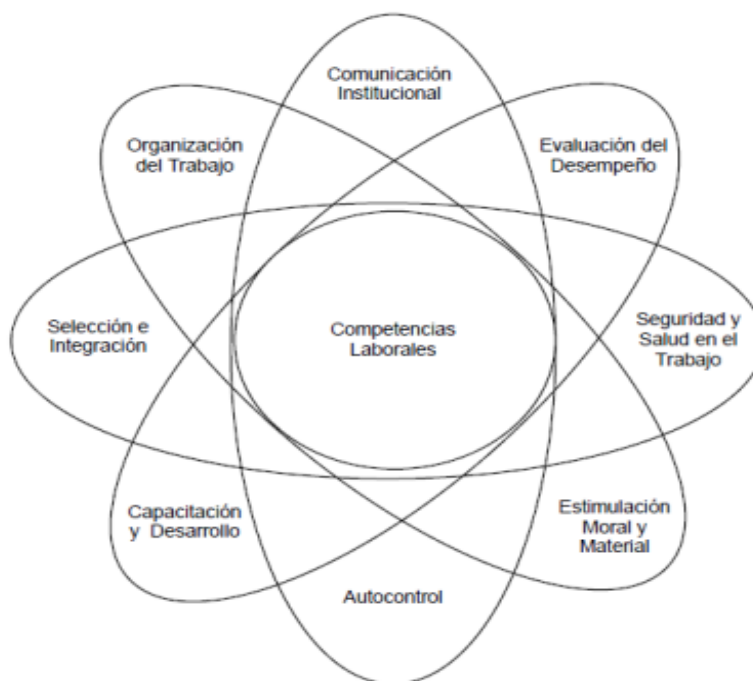
Cuesta Santos ha esclarecido además que la Organización del Trabajo trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral. (Santos, 2010).

Dentro del actual sistema empresarial cubano un lugar preponderante lo ocupa el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), el cual es definido por la (NC 3000-2007:23) como: “Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.”

El grupo NC 3000: 2007 constituye la base del SGICH y son actualmente en nuestro país una guía y a su vez representan una ayuda para las entidades, al establecer la estructura sobre la que pueden diseñar su propio sistema de gestión de capital humano. Este grupo de normas son compatibles con las NC ISO 9000 Gestión de Calidad, NC ISO 14000 Gestión Medioambiental, NC 18000 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y con la legislación laboral vigente. La aplicación de las mismas depende fundamentalmente, de la estrategia, estructura organizativa, procesos de producción o servicios y el nivel de desarrollo alcanzado en la atención y gestión del factor humano en la empresa (Cartaya, 2009).

El modelo comienza conceptualizando el SGICH apoyado en la NC 3000: 2007. A continuación, exige la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico para determinar el nivel de integración externa entre los módulos del SGICH y la estrategia, el nivel de integración interna entre los módulos del SGICH, y el nivel estratégico de la entidad en relación al SGICH. Seguidamente, el modelo concibe la aplicación de las Tecnologías de Apoyo, así como el diseño y la implementación del sistema sobre la base de las normas NC 3001: 2007 y NC 3002: 2007. Finalmente, propone la certificación del SGICH por una entidad autorizada. (Normas de la serie NC ISO 9000: 2001) (NC 3000: 2007). (Robaina, 2012).

El SGICH es de vital importancia para el aumento de la eficiencia y efectividad en el trabajo en las organizaciones, siendo la Organización del Trabajo la herramienta por excelencia para el cumplimiento de los aspectos mencionados. Esta constituye la base o pilar tecnológico del



mismo. Este modelo está basado en las competencias laborales y compuesto por nueve módulos que conforman el sistema, uno de ellos: la Organización del Trabajo. El modelo de referencia se presenta en la figura 1.2.

Figura 1.2: Modelo del SGICH propuesto por las NC 3000. **Fuente:** NC: 3001: 2007

Estos módulos surgen como consecuencia de la caracterización de la gestión de los recursos humanos en Cuba, que muestran falta de integración de sus procesos y ausencia de otros, como la comunicación empresarial y el autocontrol. Dichos módulos son: Organización del Trabajo; Seguridad y Salud en el trabajo; Selección e Integración; Idoneidad demostrada y Competencias laborales; Capacitación y desarrollo; Evaluación del desempeño; Ingresos monetarios y estimulación moral; Comunicación empresarial; y Autocontrol, siendo la Organización del Trabajo y las competencias laborales requisitos a priorizar en este sistema, dado su estrecho vínculo con el desempeño exitoso de la actividad organizacional. (Rodríguez, 2013)

1.2.1 La Organización del Trabajo como base que sustenta el incremento de la productividad.

La organización del trabajo es un factor fundamental para el incremento de la productividad del trabajo a nivel de empresa, proceso y puesto de trabajo. Esto se debe porque en muchas ocasiones dicho incremento se produce sin la necesidad de nuevas inversiones financieras, sino a partir de un perfeccionamiento de la división y la coordinación que se establece para la ejecución de las tareas. Existen varios modelos o tecnologías que orientan como hacer estudios de organización del trabajo en empresas (Fernández, 2012); (Curbelo, 2012) & (Pérez de Armas, 2012).

Las Empresas en el empeño de perfeccionar continuamente la Organización del trabajo deberán seguir un procedimiento que les permita evaluar sistemáticamente la utilización de la fuerza de trabajo, detectar los problemas que le impiden ser más eficiente y optar las medidas necesarias para lograrlo. (Barranco, 1993).

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

- Diagnóstico, para la detección de los problemas existentes en la Organización del Trabajo.
- Realización de los estudios, encaminados a buscar alternativas de solución a los problemas detectados.
- Implantación y Control de las medidas acordadas.

El modelo de Gestión Integrada de Capital Humano plantea a la tecnología de diagnóstico del capital humano como herramienta clave para identificar y evaluar las características de las personas y debilidades en la gestión empresarial, siendo una referencia importante para desarrollar este análisis en cualquier empresa cubana; y al mismo tiempo tienen concebido a la organización del trabajo dentro de sus componentes, constituyendo el objetivo fundamental de los estudios de organización del trabajo, el aumento de la productividad.

La productividad del trabajo se determina por la cantidad de productos elaborados en una cantidad de tiempo de trabajo (Indicadores directos de la productividad del trabajo) o por la cantidad de tiempo gastado para elaborar una unidad de producto (Indicadores inversos de la productividad del trabajo).

En las empresas, una importancia vital la tienen los Estudios sobre la Organización del Trabajo, con el objetivo de maximizar la eficacia, eficiencia, efectividad y productividad. La Organización del Trabajo es la base que sustenta el incremento productivo en los centros laborales, pues supone revisar si existen buenas prácticas de trabajo u organización que permitan lograr un incremento de la productividad y el crecimiento económico. No se requieren de recursos económicos ni de grandes inversiones, solo se necesita la inteligencia, creatividad y conocimientos de directivos y especialistas del área de recursos humanos. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos.

1.3 Relación de la Organización del Trabajo con la Organización de los Salarios.

La ley 116 del código de trabajo en el decreto No. 326 del consejo de ministros capítulo X organización del salario, Sección segunda establece que una de las causas por la que se realizan estudios de organización del trabajo es por el establecimiento de sistemas de pago por rendimiento.

La vinculación del salario a los resultados de la producción y los servicios, a través de sistemas de pago, garantiza cumplir con el principio de distribución socialista “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”.

Para la aplicación de las formas de pago deben cumplirse los requerimientos siguientes:

- Organización del trabajo que garantice la utilización racional de la fuerza de trabajo.
- Existencia de los registros del cumplimiento de los indicadores y los resultados del trabajo.
- Control de la calidad del trabajo realizado.

El perfeccionamiento de la Organización del Trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.)

Las empresas para lograr una mayor eficiencia de los recursos que dispone, elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad deben realizar estudios sistemáticos de la organización del trabajo. Estos se caracterizan por la integración de los

procesos de la producción de bienes y servicios con los trabajadores, en un área de trabajo y se sustentan sobre la base de los principios siguientes:

- Integralidad, consiste en considerar todos los recursos materiales y financieros, así como el personal con que cuenta la entidad.
- Sistemática en la búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la entidad.
- Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

Los sistemas de pago son el resultado del análisis de la organización de la producción o los servicios, de las medidas organizativas tomadas o de 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.

En estos estudios se analiza en detalle:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- Las condiciones de trabajo.
- La disciplina laboral.
- La normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

1.4 Conceptos y consideraciones teóricas sobre salario.

Etimológicamente la palabra *Salario* deriva del latín *salarium*, que significa pago de sal o por sal. Esto viene del antiguo imperio romano donde muchas veces se hacían pagos a los soldados con sal, la cual valía su peso en oro.

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

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

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

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

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

De hecho, los salarios se pagan a partir de los ingresos percibidos por la producción actual. Los aumentos salariales, al incrementar la capacidad adquisitiva, pueden provocar aumentos en la producción y generar un mayor fondo de salarios, en especial si existen recursos.

La teoría del fondo de salarios fue sustituida por la teoría de la productividad marginal, que intenta en esencia determina la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Los defensores de esta teoría, desarrollada sobre todo por el economista estadounidense John Bates Clark,

sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal. Puesto que, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial.

Según (Mercer, 2000), nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función: Tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado, procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

Cuando una empresa, llega a la conclusión de que necesitan hacer un cambio importante en las bases del programa de compensación para su personal y decide establecer un sistema basado en el desempeño, es normalmente porque existen resultados operativos-financieros no muy satisfactorios. En estas circunstancias suele pensarse que un programa de aumentos por desempeño y/o un bono anual por resultado, serán la panacea que transformará la productividad, la calidad y la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, esto no es un buen programa, ya que el pago no está realmente ligado a esas variables que se desea mejorar. El programa de evaluación del desempeño da calificaciones, que sirven para determinar el objetivo de pago de la persona en parámetros, que nos llevan a un porcentaje. La evaluación debe medir los resultados en el trabajo y a su vez, se debe establecer el concepto de prioridad en función de los objetivos de pago. La abstracción (el fenómeno de reducir la realidad a un valor monetario) llega a ser tan poderosa que frecuentemente, como en el texto anterior, la anteponemos a cualquier otra consideración humana o social: La compensación habla de qué tan competente, inteligente, capaz y efectivo es quien la percibe, un director de un millón de dólares es mejor que otro de sólo medio millón. Es la medida del éxito que cada quien alcanza. Como se puede observar, efectivamente la evaluación del desempeño va ligada a los aumentos de sueldo de los empleados, ya que mide los resultados obtenidos durante cierto periodo de tiempo, en el cual, el empleado pudo

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

El salario es la remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional, es sinónimo de remuneración, retribución, estipendio, sueldo, en su sentido más general tratándose de empleados, haber o haberes, sueldo; paga es cada una de las entregas que percibe, generalmente cada mes, por lo cual se llama también mensualidad. Si es por semanas, semanal; si es por días, jornal. En las profesiones liberales (consultores, abogados), honorarios.

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

1.4.1 Términos y definiciones

Se considera salario, según la (Ley 116/2014, Capítulo X, Sección Primera, Artículo 109), la remuneración en dinero que el empleador paga al trabajador, atendiendo a la calidad y cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado, según corresponda. Comprende lo devengado de acuerdo con los sistemas de pago por rendimiento o a tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, pago en días de conmemoración nacional y feriados, receso laboral retribuido, vacaciones anuales pagadas y otros que disponga la legislación.

Conforme con el Decreto 326/2014, en su artículo 126, se denomina:

- a) Escala salarial: a la estructura por grupos y salarios en correspondencia con el grado de complejidad y responsabilidad del trabajo;
- b) Salario escala: al nivel de la tarifa salarial que corresponde a cada grupo de complejidad de la escala; (Es la sumatoria del salario que por concepto de escala perciben los trabajadores de la empresa (Plan y Real), en correspondencia con los salarios definidos por

la Escala Única. Se reporta en correspondencia con el régimen laboral oficialmente aprobado para la empresa).

- c) Salario mínimo: el que se corresponde con el salario del primer grupo de complejidad de la escala salarial;
- d) Salario básico: aquel que comprende el salario escala, más los pagos adicionales establecidos legalmente;
- e) Salario promedio: expresa el resultado de dividir el salario devengado por el trabajador, por todos los conceptos en los últimos seis (6) meses, entre el tiempo trabajado;
- f) Relación de cargos: contiene la denominación, el grupo de complejidad de la escala, requisitos de calificación formal y el nivel de utilización cuando corresponda;
- g) Formas de pago: en dependencia de la organización del proceso de trabajo y de las posibilidades de control y medición de sus resultados, se aplican las formas por rendimiento y a tiempo; y
- h) Pagos adicionales: se aplican por trabajar en determinadas condiciones, en turnos nocturnos y otros que la ley establezca.

Otras denominaciones a considerar por su importancia en los sistemas de pago expuestas por (Brito, 2014), son las siguientes:

- Salario de otros Pagos Adicionales legalmente aprobados: Es la sumatoria del salario que se percibe por los trabajadores por concepto de Pagos Adicionales (excepto el del Pago Adicional del Perfeccionamiento Empresarial), que están legalmente aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Pagos por trabajar en determinadas condiciones o puestos de trabajo y otros factores extracalificatorios. (Nocturnidad, Maestría, Doctorado y de Coeficiente de Interés Económico Social).
- Formación salario: Define el procedimiento de cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes. En correspondencia con los resultados alcanzados en dichos indicadores, se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado.
- Fondo de Salario por Resultados (FSR): Es la sumatoria del salario que se paga como consecuencia de aplicar Sistemas de Pago por Resultados.

- **Salario base de cálculo de las cuantías a aplicar en los sistemas de pagos:** Es la suma de lo que devenga el trabajador, según tiempo real trabajado y teniendo en cuenta la jornada laboral oficialmente aprobada, por los conceptos de pago por la complejidad del trabajo, más los pagos adicionales aprobados legalmente que caractericen las condiciones de trabajo, la responsabilidad del puesto de trabajo, la importancia de la actividad rama o empresa de que se trate, así como el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial. Esta magnitud es utilizada para determinar el salario por los resultados, en los sistemas de pago, según procede. Está conformado por el salario escala, y los pagos adicionales que legalmente se autoricen para cada entidad.
- **Fondo de Salario:** Es la sumatoria de los Fondos de Salarios que por los distintos conceptos perciben los trabajadores, o sea, la sumatoria de salario que, por concepto de escala, pago adicional del perfeccionamiento empresarial, pagos adicionales legalmente aprobados por el MTSS, del que se paga como consecuencia de aplicar sistemas de pago por resultados y del monto de salario de las vacaciones acumuladas 9.09%.
- **Valor Agregado Bruto (VAB):** Se define como la Producción de Bienes y Servicios menos el Gasto Material y los Servicios Comprados o como las Ventas Netas menos el impuesto por las Ventas, menos el Gasto Material y los Servicios Comprados.
- **Gasto de Salario/VAB:** Es un coeficiente y expresa el gasto de salario por cada peso de valor agregado bruto. Se obtiene de dividir el Fondo de Salario entre el Valor Agregado Bruto.
- **Indicadores Directivos:** Son los fundamentales y caracterizan el grado de cumplimiento de la tarea estatal y social asignada, así como el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos y la fuerza de trabajo. Entre los Indicadores Directivos a nivel de Empresa se encuentran: Encargo estatal. Ventas netas totales, Ventas para la exportación, Utilidad del período, Aporte por el rendimiento de la inversión estatal, Aporte en CUC y Rotación del Capital de Trabajo.
- **Fondo de Salario Límite a Distribuir (FSLD):** Es el monto de salario máximo a distribuir a nivel de Unidad Organizativa, entiéndase, salario a distribuir a nivel de Unidad Organizativa sin deteriorar el Gasto de salario por peso de VAB planificado en el periodo.

- Coeficiente de Distribución Salarial (CDS): El procedimiento de distribución mediante el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) es el más utilizado y se caracteriza porque el salario acordado se distribuye entre los trabajadores participantes proporcionalmente al tiempo trabajado y a la calificación de cada uno de ellos.
- Fondo de Salario a Distribuir (FSD): Es el monto de salario a distribuir a nivel de Unidad Organizativa, teniendo en cuenta la sobre utilidad y el ahorro del gasto de salario por peso de VAB.

1.5 La Administración de Salarios.

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La Administración de Salarios es aquella amplia área de la administración de personal que se refiere a la determinación de niveles apropiados de remuneración de los empleados de acuerdo con el grado de valor del cargo unidos a la consideración del mérito y el desempeño individual. (Chiavenato, I 1995).

Otros autores definen la administración de sueldos y salarios como un conjunto de técnicas cuya finalidad es lograr una retribución más justa y equitativa de todos y cada uno de los miembros de la empresa (Flores Jiménez y Ivette Flores Jiménez 2011)

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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

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

Descripción y análisis de Puestos.

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

Objetivos:

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

Los principales son:

- Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos-, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

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

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

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

Valuación de puestos.

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

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

Clasificación de los salarios.

Los salarios se clasifican:

Por el medio utilizado para el pago

A. Salario en Moneda:

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

B. Salario en Especie

C. Pago Mixto (Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.)

Por su capacidad adquisitiva

A. Salario Nominal:

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

B. Salario Real:

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

Por su capacidad satisfactoria

A. Individual:

Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.

B. Familiar:

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

Los elementos que integran el salario son los siguientes:

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

Para determinar el salario escala es necesario tomar en consideración los siguientes elementos:

- La responsabilidad del cargo.
- La complejidad del cargo.
- Los requisitos de conocimientos.

1.6 Generalidades de los Salarios.

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, y solventar a todas sus demás necesidades. En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores. A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos. Es lógico que los sindicatos y sus afiliados traten de que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer mejor sus necesidades esenciales. Los salarios elevados también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estipulan el aumento de la productividad. Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuando son demasiado altos exceden la capacidad de producción, y el resultado es la inflación.

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

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su

esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

1.7 Sistemas de Pago en Cuba.

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

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

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

Las formas y sistemas de pago constituyen el elemento del sistema salarial mediante el cual se fija la retribución que el trabajador debe recibir en dependencia de la ejecución de una labor dada, midiéndose esta por el tiempo invertido o por los resultados obtenidos.

Principios para la aplicación de los sistemas de pago.

- Aplicar los sistemas de pago teniendo en cuenta la organización del trabajo, asegurando una estrecha relación entre el sistema de pago que se aplique a cada trabajador grupo de ellos con las características de la actividad que desarrollan permitiendo la medición y evaluación de los resultados reales y su incidencia.
- Aplicar el pago por destajo siempre que sea posible.
- Promover el resultado de indicadores de eficiencia o resultados tales, como:

ahorro de materiales, portadores energéticos, reducción de pesos por costos de producción, de gastos totales por peso de ingreso totales, de gasto de salario por peso de valor agregado bruto, incremento de la productividad, ventas netas, ingresos totales, producción en unidades físicas, utilidades, entre otros, teniendo en cuenta el nivel de los trabajadores en este resultado.

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

En Cuba, los sistemas de pago se encuentran regulados por la Resolución 6/2016 del MTSS, donde se establece que las formas de pago son por rendimiento y a tiempo. En la tabla 1.1 se realiza un resumen sobre el tema:

Formas	Sistemas	Aplicación
A Tiempo	Por tarifa Horaria	Generalmente en las unidades presupuestadas (UP) y el salario se devenga en función del tiempo real trabajado, tomando siempre en cuenta las deducciones por ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo
	A sueldo	
Por rendimiento	A destajo • Destajo individual • Destajo colectivo • Destajo indirecto • Pago a destajo progresivo • Pago por acuerdo	En el sistema empresarial con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, reducir los gastos y los costos, elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada laboral y otros que incrementen la eficiencia de la empresa.
	Por resultados	

Tabla 1.1: Formas y sistemas de pago. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la Resolución 6/2016 del MTSS.

Metodología para el diseño de sistemas de pago en entidades cubanas.

Para el correcto diseño de los sistemas de pago se establecen una serie de elementos que se recogen en el resuelto quinto de la antes citada resolución, los cuales se muestran a continuación:

- Objetivos a alcanzar: se definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago.
- Trabajadores que comprende: se recogen los contemplados en cada sistema, por cargo, categoría ocupacional y áreas de trabajo.
- Formación y distribución del salario según el aporte individual y colectivo: en este punto se define el salario por resultados a partir del comportamiento de los

- indicadores directivos y limitantes. Para la formación y distribución se hace uso de coeficientes como el de participación laboral (CPL) o el de distribución salarial (CDS).
- d) Período de evaluación de los indicadores: es el lapso de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores de los sistemas de pago y el aporte de cada trabajador.
 - e) Salario base de cálculo para efectuar la distribución, que incluye el salario escala y los pagos adicionales que se determinen por la autoridad facultada. En los sistemas de pago, para la determinación del salario por resultado, se utiliza la magnitud salario base de cálculo (SBC)
 - f) Autoridades facultadas para certificar el cumplimiento de los indicadores: se definen los funcionarios responsables de la certificación del cumplimiento de los indicadores directivos y límites, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen en la plantilla.
 - g) Autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario: estas deben estar debidamente recogidas en los reglamentos de los sistemas de pago y deben cumplir los requisitos descritos en el inciso anterior.
 - h) Período de evaluación y control del sistema en el Consejo de Dirección u otro órgano colegiado según el nivel estructural de que se trate: es recomendable trimestralmente evaluar de forma detallada en los consejos de dirección los logros y tropiezos en la aplicación de los sistemas de pago.

La medición exacta, con calidad y rigor, de los indicadores que conforman un sistema de pago es responsabilidad del director general de la empresa. Cada indicador formador o condicionante debe ser certificado por los jefes o funcionarios designados en la empresa.

Es importante que los indicadores que se seleccionen, sean indicadores medibles, cuantificables, verificables, que su cumplimiento se corresponda con el período de evaluación para el pago por resultados del sistema de pago y nunca sean del resultado de la apreciación o subjetividad.

En resumen, los trabajadores pueden estar comprendidos de forma simultánea en más de una forma de pago por rendimiento, teniendo siempre en cuenta su aporte e incidencia en los resultados alcanzados.

Existe una doble función en los sistemas de pagos, por una parte, están concebidos para elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la

eficiencia. Y por otra, da la posibilidad de elevar la calidad de vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo.

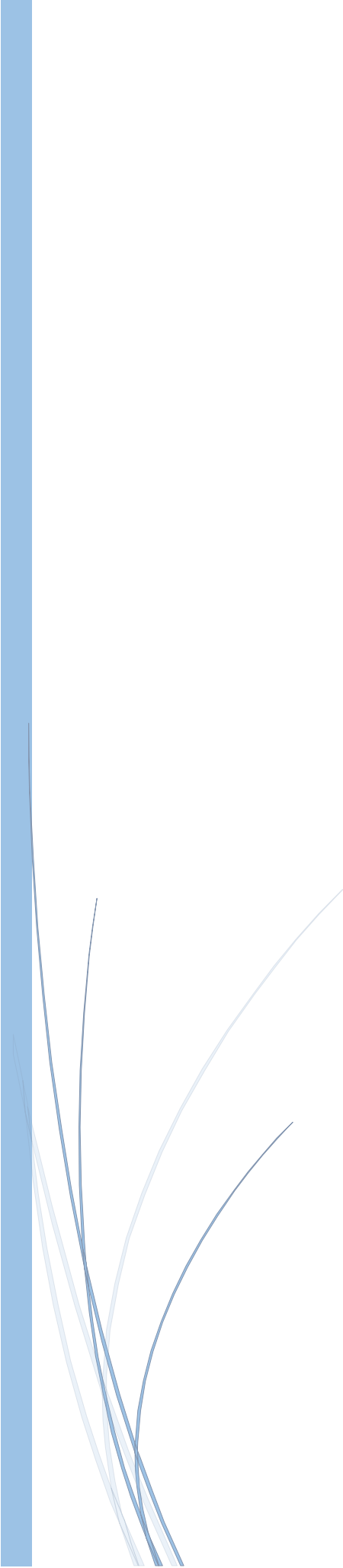
Es por eso que cuando un sistema de pago no se propone buscar resultados de eficiencia, sólo logra elevar el salario sin respaldo productivo, deforma al trabajador, ya que lo habitúa a ganar un salario sin resultados productivos, y a los dirigentes de las empresas, que lo permiten.

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

Ambos hechos son indeseables, de ahí la importancia de estudiar al detalle cada sistema y evaluar constantemente sus resultados y realizar los cambios que sean necesarios, a fin de mantener una vinculación entre la eficiencia obtenida y el salario devengado.

1.8 Conclusiones parciales del capítulo

1. Con este trabajo se han examinado las diferentes definiciones, principios, reglas y técnicas que van ligadas a la administración de salarios, a fin de obtener una visión orgánica que permita la clasificación de las diferentes actividades que se ejecutan dentro de este ámbito.
2. Los sistemas de pago constituyen un instrumento que vincula el salario de los trabajadores con los resultados económicos alcanzados a partir del establecimiento de condiciones técnicos-organizativas.
3. La metodología para la determinación de los sistemas de pago en Cuba se recoge en el Decreto 326/2014 del Consejo de Ministros y la Resolución 6/2016 del MTSS, donde se establece que las formas de pago son a tiempo y por rendimiento.
4. Los indicadores constituyen una herramienta de información que permiten evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización.



Capítulo II

CAPITULO 2. Caracterización de la UEB objeto de estudio y diagnóstico de la organización del trabajo.

En el presente capítulo se realiza una caracterización de la Agencia Internacional de Inspección, ajuste de averías y otros servicios conexos Intermar, S.A UEB Cienfuegos.

Además, se realiza un análisis y diagnóstico de la Organización del Trabajo utilizando el procedimiento propuesto por (Nguema Ayaga, 2011). El proceso es abarcado por los elementos de organización del trabajo que se consideran necesarios adaptado para la investigación teniendo en cuenta su objetivo. Se realiza la descripción del sistema de pago actual, identificando sus principales problemas. El capítulo finaliza con la propuesta de un plan de mejoras encaminadas a las deficiencias detectadas.

2.1 Caracterización de Intermar S.A, UEB Cienfuegos.

INTERMAR, S.A. es una Agencia Internacional de Inspección, Ajustes de Averías y otros Servicios Conexos, perteneciente al Grupo Empresarial de Seguros y Servicios Financieros de Cuba, S.A. Grupo CAUDAL, S.A., adscrito al Ministerio de Finanzas y Precios, una de las primeras sociedades mercantiles cubanas, bajo un esquema empresarial de sociedad anónima.

La fundación de la Agencia se remonta al 10 de noviembre de 1987, mediante escritura Constitutiva de la Sociedad No. 137, en el Registro Mercantil 2do, de la Ciudad de La Habana, cuando un pequeño grupo de profesionales provenientes del seguro, ajustadores de averías y especialistas de tráfico de cargas, por decisión de la empresa ESICUBA fundaron INTERMAR, S.A., una de las primeras sociedades mercantiles cubanas con un esquema empresarial de nuevo tipo. En el año 1990 se inician los trabajos en el territorio de Cienfuegos a título de Intermar S.A. y en el año 1995 se crea por tiempo indefinido la Gerencia Centro – Oeste, convirtiéndose en mayo del año 2000 en Gerencia y en el 2002 hasta la fecha como Unidad Empresarial de Base a tenor de la reestructuración que le ha impuesto el perfeccionamiento Empresarial.

Desde el inicio de sus operaciones, la Agencia actúa como tercero independiente para determinar las causas, lugar, naturaleza, alcance y responsabilidad de las pérdidas y daño ocurridos a cargas y ofrece un dictamen confiable e imparcial, con reconocimiento y autoridad internacional para presentar cualquier reclamación a las partes involucradas o ante compañías aseguradoras. En su perfil de trabajo se contemplan, además, ajustes de averías

para el seguro; inspecciones técnicas, avalúos económicos, inventarios y otros servicios: especializados y conexos.

Al apostar por la excelencia, INTERMAR, S.A. ha sido una organización visionaria al comprender el surgimiento a nivel mundial, de expectativas más rigurosas de los clientes con relación a la calidad de los servicios recibidos. De esta forma en 1990 la Agencia comienza a organizar la gestión de la calidad de sus servicios de aseguramiento interno y los que ofrece a sus clientes. Cinco años más tarde, en 1996, obtiene por parte de la Oficina Nacional de Normalización la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad, convirtiéndose en la primera empresa cubana en ostentar el Certificado por la Norma ISO 9002 en su versión de 1994.

En 1999 se ratifica la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Agencia INTERMAR, S.A. por la Oficina Nacional de Normalización, esta vez con un alcance a todas sus oficinas en el territorio nacional y además se certifica por el Bureau Veritas Quality International en aquellos servicios relacionados con el comercio internacional. A finales del año 2002, INTERMAR, S.A. se presenta a un nuevo proceso de certificación de su Sistema de la Calidad en su adopción de la norma ISO 9001:2000 a fin de mantener su consecución con la mejora continua de su gestión y sus procesos, logrando la certificación de su Sistema en mayo del 2003.

A finales del año 2002, Intermar S.A. se presenta a un nuevo proceso de certificación de su sistema de la calidad en adopción de la norma ISO 9001:2000 a fin de mantener su consecución con la mejora continua de sus procesos, condiciones que ha mantenido en la actualidad al recibir las recertificaciones pertinentes tanto por la Oficina Nacional de Normalización como del Bureau Veritas reflejado en la Figura 2.1. Este hecho ha resultado medular en la obtención de mayores niveles de organización, exigencia y calidad en el trabajo diario. Actualmente su última certificación amparada por la resolución 069/2015 comprende su vigencia desde el 4 de junio del 2015 hasta 4 de junio del 2018.



NC- ISO 9001:2008
Registro No. 020-2015



Este servicio ha sido realizado bajo los controles establecidos por un
Sistema de Gestión de la Calidad que cumple los requisitos de ISO

Figura 2.1: Logos de Certificación **Fuente:** Procedimiento de Intermar S.A. DG-PC-01.

Caracterización de los servicios

La UEB Cienfuegos, posee como peculiaridad, prestar servicios a toda aquella empresa que lo solicite, teniendo como premisa fundamental el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la calidad aprobados por la Instrucción No.1/2014 del Director General de Internar S.A., la cual consiste en potenciar la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la empresa.

Para ello se propone orientar prioritariamente en la empresa el talento de sus trabajadores a la satisfacción constante de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante procesos eficaces y estandarizados, dentro de un marco de productividad sostenida y mediante el sistema de gestión de la calidad NC- ISO 9001:2008 certificado en la entidad.

Las líneas de servicios se enmarcan en tres actividades fundamentales: Servicios a Carga, Servicios Técnicos Marítimos y no Marítimos y Servicios Agropecuarios, por lo cual debe señalarse como principales componentes de su cantera los siguientes.

♦ Servicios a Cargas

- ♦ Inspección de averías en las cargas.
- ♦ Determinación de Cantidad de Carga o Faltantes mediante Tarjas.
- ♦ Inspección de contenedores y cargas contenerizadas en la apertura o llenado de los mismos.
- ♦ Inspección y certificación de existencia física de mercancías.
- ♦ Inspección de la supervisión de las operaciones de manipulación en la recepción de carga a almacenar.
- ♦ Inspección a la supervisión en las operaciones de manipulación a la expedición de cargas almacenadas.
- ♦ Certificación de sellaje, desellaje y/o resellaje.

♦ Servicios Técnicos (Marítimos)

- ♦ Draff Survey (Determinación del peso por lectura de calado).
- ♦ Ullage Survey (Determinación de cantidad de carga líquida).
- ♦ Bunker Survey (Determinación de combustible de consumo).

- ◆ Inspecciones de estanqueidad de bodegas.

◆ **Servicios Técnicos (no Marítimos)**

- ◆ Inspecciones técnicas a equipos y maquinarias.
- ◆ Análisis de riesgo para la renovación / concertación de la póliza de incendio y líneas aliadas.
- ◆ Inspección para el seguro de vida.
- ◆ Diagnóstico ambiental.
- ◆ Inspección y ajuste de siniestros.
- ◆ Inspección de riesgos.
- ◆ Inspección técnica para certificar medidas y linderos de inmuebles estatales.
- ◆ Inspección técnica de procesos de inversión.
- ◆ Avalúo de vehículos automotores para personas naturales.
- ◆ Avalúo de bienes y derechos.
- ◆ Inspección de vehículos automotores siniestrados.
- ◆ Evaluación de proyectos de inversión (Estudios de factibilidad).
- ◆ Supervisión de la contaminación medio ambiental.
- ◆ Inspección para la tramitación de la licencia ambiental del proceso inversionista.
- ◆ Administración de riegos empresariales.

Servicios Agropecuarios

- ◆ Inspección de riesgos para el sector agropecuario.
- ◆ Inspección preventiva para el sector agropecuario.
- ◆ Inspección de tasación de siniestros para el sector agropecuario.
- ◆ Verificación de la Documentación para las Pólizas de Seguro.

Para la prestación de los servicios INTERMAR S.A cuenta con una estructura organizativa aprobada mediante Resolución No. 18/2015 del Director General acorde a las necesidades de la empresa mostrada en el anexo 1, comprendida por la Dirección General; la Dirección de Gestión de Capital Humano; Dirección de Contabilidad y Finanzas la Dirección de Calidad, Control Interno y Perfeccionamiento Empresarial la Dirección Comercial; la;; la Dirección de Servicios Internos, 8 Unidades Empresariales de Bases y 16 Oficinas de Ventas.

Actualmente Intermar S.A, UEB Cienfuegos presta sus servicios en las provincias de Cienfuegos y Villa Clara donde cuenta con una oficina de ventas en cada uno de los territorios como muestra el anexo 2. Ambas oficinas garantizan que los servicios prestados se realicen bajo condiciones supervisadas, con los recursos humanos y materiales necesarios, acorde a lo establecido en la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

La UEB objeto de estudio posee una plantilla de 93 trabajadores, distribuidos por grupos de trabajo en las dos Oficinas de Ventas y el grupo de administración como se muestra en la Tabla 2.1, que aparece a continuación:

Grupo	Servicios Técnicos	Servicios a Carga	Servicios Agropecuario	Dirección O V	Total
Administración	-	-	-	-	16
Oficina Ventas Cienfuegos	12	16	9	2	39
Oficina Ventas Villa Clara	11	14	11	2	38
Total	23	30	20	4	93

Tabla 2.1. Distribución de los trabajadores de Intermar S.A. UEB Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia

Los por cientos generales de la UEB objeto de estudio por grupos ocupacionales quedan representados según se muestra en el Figura 2.2:

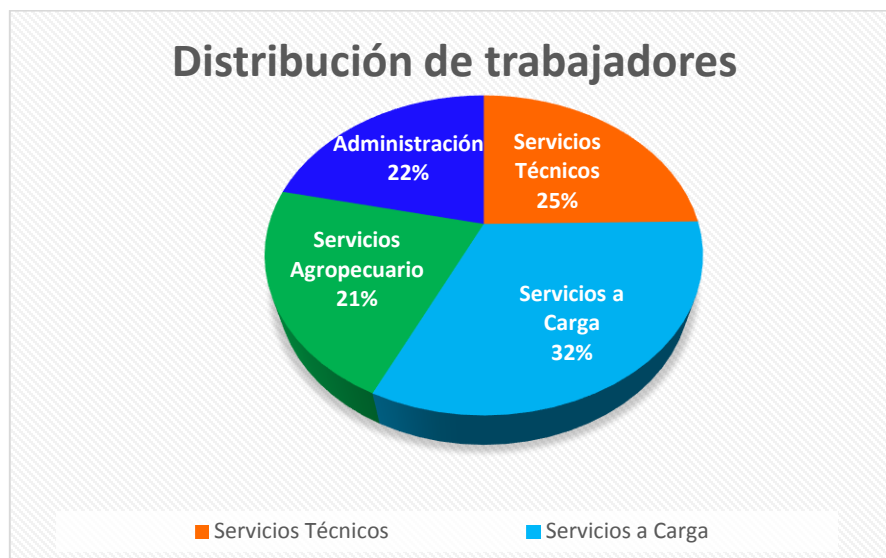


Figura. 2.2 Distribución de los trabajadores por grupos UEB Cienfuegos. Fuente. Elaboración propia

El 78% del personal que conforma la UEB se encuentran vinculados directamente a la prestación de los servicios a través de las Oficinas de Ventas y el 22% restante cumplen funciones de control y apoyo.

Para garantizar la óptima calidad en la prestación de los servicios se dispone de un grupo de especialistas y técnicos altamente calificados, el 68,5% de los inspectores y peritos tienen nivel universitario y el 31,5% medio superior, como se refleja en la Tabla 2.2, que aparece a continuación la cual hace referencia solo a los trabajadores vinculados directamente a los servicios en las dos oficinas de venta tributándoles el mayor grado de importancia por la labor que realizan.

Oficina de Ventas	Total	Nivel superior	Medio Superior
Cienfuegos	37	27	10
Villa Clara	36	23	13
Total	73	50	23

Tabla 2.2. Nivel escolar de los trabajadores directos a los servicios. **Fuente:** Elaboración Propia

Estos datos al ser expresados en porcentos quedan reflejados como muestra la figura 2.3:

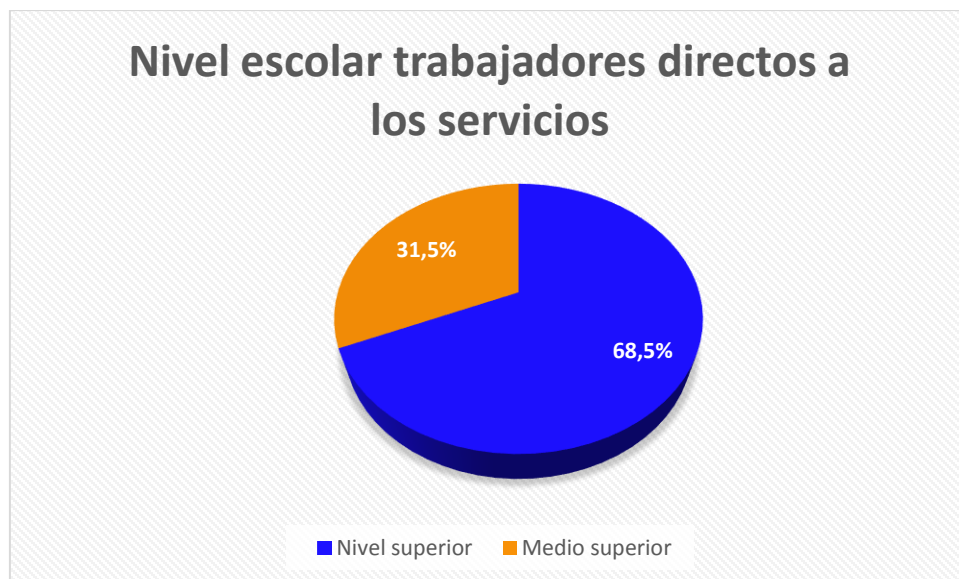


Figura 2.3 Nivel escolar de los trabajadores directos a los servicios en las dos Oficinas de Ventas de la UEB. Fuente. Elaboración Propia

Como Objeto Social tiene

1. Brindar servicios auxiliares de seguro, inspección y supervisión de cargas.
2. Prestar servicios de inspección técnica a embarcaciones, vehículos automotores, maquinarias e instalaciones.
3. Ofrecer servicios de avalúos.

Misión:

Somos una empresa que actúa como tercero independiente prestando servicios de inspección, ajuste de averías, consultoría y otros servicios técnicos – especializados, brindando un tratamiento personalizado con calidad certificada, capital humano altamente calificado y de experiencia, apoyados en medios técnicos, potenciando servicios distintivos con amplia cobertura y diversidad en las prestaciones para entidades nacionales y extranjeras.

Visión:

Empresa líder en nuestros servicios, diversificando y capacitando al personal en los técnicos - especializados, con reconocida profesionalidad e imparcialidad, integrando servicios colaterales distintivos, seguros y de referencia en respuesta a los compromisos sociales, propiciando alianzas estratégicas.

2.2 Procedimiento aplicado para el estudio de organización del trabajo.

Después de analizar varios procedimientos propuestos para realizar estudios de organización del trabajo como se muestra en el anexo 3, fue seleccionado el procedimiento diseñado por (Nguema Ayaga, 2011), el cual tiene como objetivo proponer un conjunto de pasos para realizar estudios de OT, el siguiente procedimiento es aplicable a cualquier tipo de procesos, ya sea de producción o de servicios, el mismo consta de tres etapas las cuales se muestran en la figura 2.4.



Figura 2.4: Etapas del procedimiento para realizar Estudios de Organización del Trabajo (OT). **Fuente:** Nguema Ayaga (2011).

A continuación, se expone la descripción de cada una de las etapas del procedimiento, teniendo en cuenta las modificaciones realizadas por el autor de la presente investigación quedando estructurado como muestra la tabla 2.3.

ETAPAS	PASOS	TÉCNICAS y HERRAMIENTAS UTILIZADAS
Preparación del estudio de Organización del	• <i>Selección, preparación y aprobación del equipo de trabajo.</i> • <i>Información a los trabajadores de los</i>	Método Delphi. Consulta documental.

Trabajo(OT).	<i>objetivos del estudio.</i> • <i>Definición de los indicadores de medición al proceso de estudio.</i>	Tormenta de ideas
Realización del estudio de Organización del Trabajo.	• <i>Diagnóstico de la Organización del Trabajo a nivel de proceso.</i> • Descripción del proceso objeto de estudio seleccionado. ✓ División y cooperación del trabajo. ✓ Métodos y procedimientos. ✓ Organización y servicio al puesto ✓ Normación del trabajo ✓ Disciplina laboral. ✓ Condiciones de trabajo. ✓ Organización de los salarios.	Diagrama SIPOC. Diagramas de flujo Ficha de proceso. Paquete estadístico SPSS Lista de chequeo. Entrevistas Encuesta Revisión documental Observación directa Plan de mejora (5W y 1H)
Implementación y Control	Monitoreo y control del proceso en cuanto a las mejoras organizativas proyectadas.	

Tabla 2.3: Descripción de las etapas del Procedimiento de OT. **Fuente:** Elaboración propia.

Es importante destacar que la etapa número tres de este procedimiento la cual hace referencia a la Implementación y control no será expuesta en esta investigación debido al tiempo de realización de la misma por lo cual no se llega a desarrollar dicha etapa ejecutando solamente los aspectos relacionados en las dos primeras etapas donde se proyectan las medidas o propuestas de solución para la eliminación o reducción de los problemas detectados, así como recomendaciones en caso de ser necesarias donde este

grupo de propuestas deberán ser presentadas a la más alta dirección de la empresa para que sean aprobadas y posteriormente implementadas siguiendo los pasos que implica la etapa tres del procedimiento.

La aplicación del procedimiento se basa en el estudio de organización del trabajo a nivel de procesos, aunque la repercusión del mismo incide en cada uno de los puestos de trabajo, enfocado de esta manera, en relación con los objetivos que se pretenden alcanzar en la presente investigación.

Etapla I: Preparación del estudio de Organización del Trabajo (OT).

Para la creación del equipo de controladores se recomienda utilizar la fórmula de Cortés Iglesias (2005):

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

n = número de expertos,

p = proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos,

i = nivel de precisión deseado para el experimento, y

k= constante cuyo valor depende del nivel de confianza escogido.

Para la selección de los expertos en primer lugar se determina la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de competencia en cuanto a los conocimientos sobre el tema, disposición a participar, capacidad de análisis, espíritu colectivista y autocrítico. El número de expertos se calcula de la manera siguiente:

$$n = \frac{p(1-p) * k}{i^2}$$
$$n = \frac{0.02(1 - 0.02) * 6.656}{0.11^2}$$
$$n = 10.7816 \approx 11$$

Donde:

K: Constante. que depende del nivel de significación estadística (6.656).

p: Proporción de error al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.02).

i: Precisión del experimento. (0.11) teniendo en cuenta ($i \leq 12$).

n: Número de expertos.

La determinación del coeficiente acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo ($\alpha=0.01$).

Dado el número de expertos a considerar fueron seleccionados aquellos especialistas cuyo coeficiente de competencia es superior a 0.8 ($K > 0.8$) y cuya experiencia laboral es reforzada por los años de experiencia en la entidad, determinado esto son seleccionados sus integrantes, para esta selección se tuvo en cuenta los siguientes criterios: más de 5 años de experiencia, conocimientos que poseen sobre la temática de estudio y el proceso a analizar también como criterio de selección se decidió escoger a personas experimentadas, estables en su trabajo y de buen rendimiento.

Se realizan diferentes sesiones de trabajo con vista a familiarizarse con las técnicas a emplear en la investigación, en este paso los controladores deben realizar un estudio y análisis referentes a todos los documentos obligatorios para la realización del estudio en especial aquellos relacionados con el proceso objeto de estudio, así como todo lo referente a sistemas de pago. Esto se lleva a cabo con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia y a partir de ahí programar el cronograma de tareas a desarrollar.

Se informó a todos los niveles sobre la realización del estudio y los objetivos que se persiguen con el mismo. Se dio a conocer además el equipo de trabajo encargado de realizar el estudio, estructurado como se muestra en la Tabla 2.4

No.	Nombre y Apellidos	Cargo
1	Rubén Rodríguez Fragoso.	Director UEB
2	Mayelin Iglesias Rodríguez	Especialista Contabilidad y Finanzas
3	Yaneli Máss Santana	Especialista RRHH
4	Orelbi Correa Pérez	Jefe de Oficina de Venta Cienfuegos.
5	Odalys Legón Rodríguez	Asesora Jurídica
6	Vicente González Martínez	Especialista Principal
7	Boris Gerardo Pérez Valdivia	Especialista Principal
8	Mileydis Moya Gil.	Especialista Principal
9	Lino Suárez Cárdenas.	Especialista A.I.R
10	Jesús Cuesta Cortizo	Especialista A.I.R
11	Fredy Ramírez González	Especialista A.I.R

Tabla 2.4: Estructura del grupo de expertos.

Etapas II: Realización del estudio de Organización del Trabajo.

En esta etapa se realiza un diagnóstico a nivel de proceso con el objetivo de definir la situación actual del proceso de servicios, así como la descripción y análisis del sistema de pago actual identificando los principales problemas.

Descripción del proceso objeto de estudio seleccionado.

Intermar, S.A. ha identificado los procesos necesarios para el Sistema de Gestión y su aplicación a través de toda la Agencia, tomando para su mejor comprensión la siguiente agrupación de estos:

Procesos Estratégicos:

- Revisión por el Consejo de Dirección y Mejora Continua.
- Planificación Económica.
- Planificación Anual de Actividades.

Procesos Operativos:

- Proceso Comercial.
- Proceso de Servicios.

Procesos de Apoyo:

- Gestión de los Recursos Humanos.
- Ejecución de los Servicios Internos.
- Gestión de la Informática y las Comunicaciones.

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el Sistema de Gestión, en la Figura 2.5 se representa el mapa de procesos indicativo con la secuencia de los procesos.

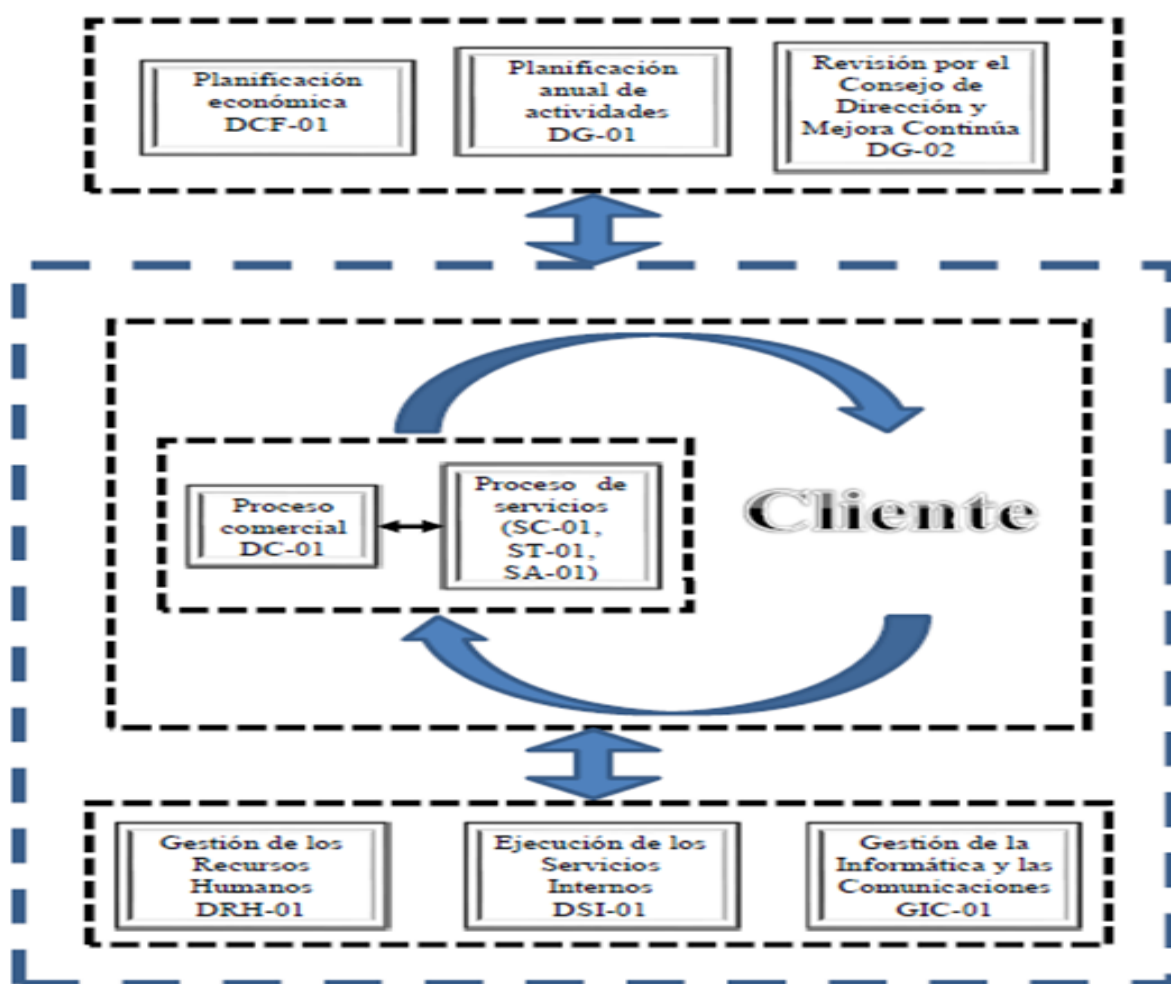


Figura 2.5: Mapa de procesos Intermar, S.A. **Fuente:** Manual de calidad.

El proceso de servicios es uno de los procesos más importantes en la organización, donde los trabajadores que lo integran juegan un papel determinante, siendo este proceso la fuente de ingresos para alcanzar los resultados económicos que inciden en la organización y sus trabajadores. Este proceso queda integrado por las tres actividades fundamentales que comprenden los servicios de Intermar, S.A donde cada grupo de trabajo en específico, con su amplia gama de servicios, cuentan con procedimientos escritos para cada una de las actividades a realizar, donde el funcionario tiene bien definido cada paso para la correcta ejecución de los servicios y por ende antecedido de una correcta preparación y dominio de sus funciones, se puede alcanzar la calidad esperada que requiere cada servicio haciéndolo distintivo para el cliente, quien es un indicador relevante para medir la calidad del servicio prestado, teniendo en cuenta su satisfacción.

El proceso de servicios inicia con la solicitud del servicio por parte del cliente, donde la contratación constituye uno de los pilares fundamentales en el proceso, el cual tiene como objetivo la elaboración, revisión y control de los contratos de servicios que se ejecutan y es aplicable a todas las Unidades Empresariales de Base y la Oficina Central.

De acuerdo con el alcance los contratos pueden ser nacionales, que son firmados con Empresas Estatales Cubanas que operan en más de una UEB o con Empresas Mixtas o Extranjeras, radicadas o no en el país, que operan en una o varias UEB y se firman por el Director General o en su lugar por el Director Comercial, y también territoriales, que son firmados con Empresas Estatales Cubanas y Unidades Presupuestadas, así como Empresas en Perfeccionamiento Empresarial y Sociedades Mercantiles Cubanas que operan en el territorio donde radica una UEB y son firmados por los Directores de dichas UEB.

Para una mejor comprensión del proceso, se muestra a continuación un diagrama SIPOC (Figura 2.6) del proceso de servicios.

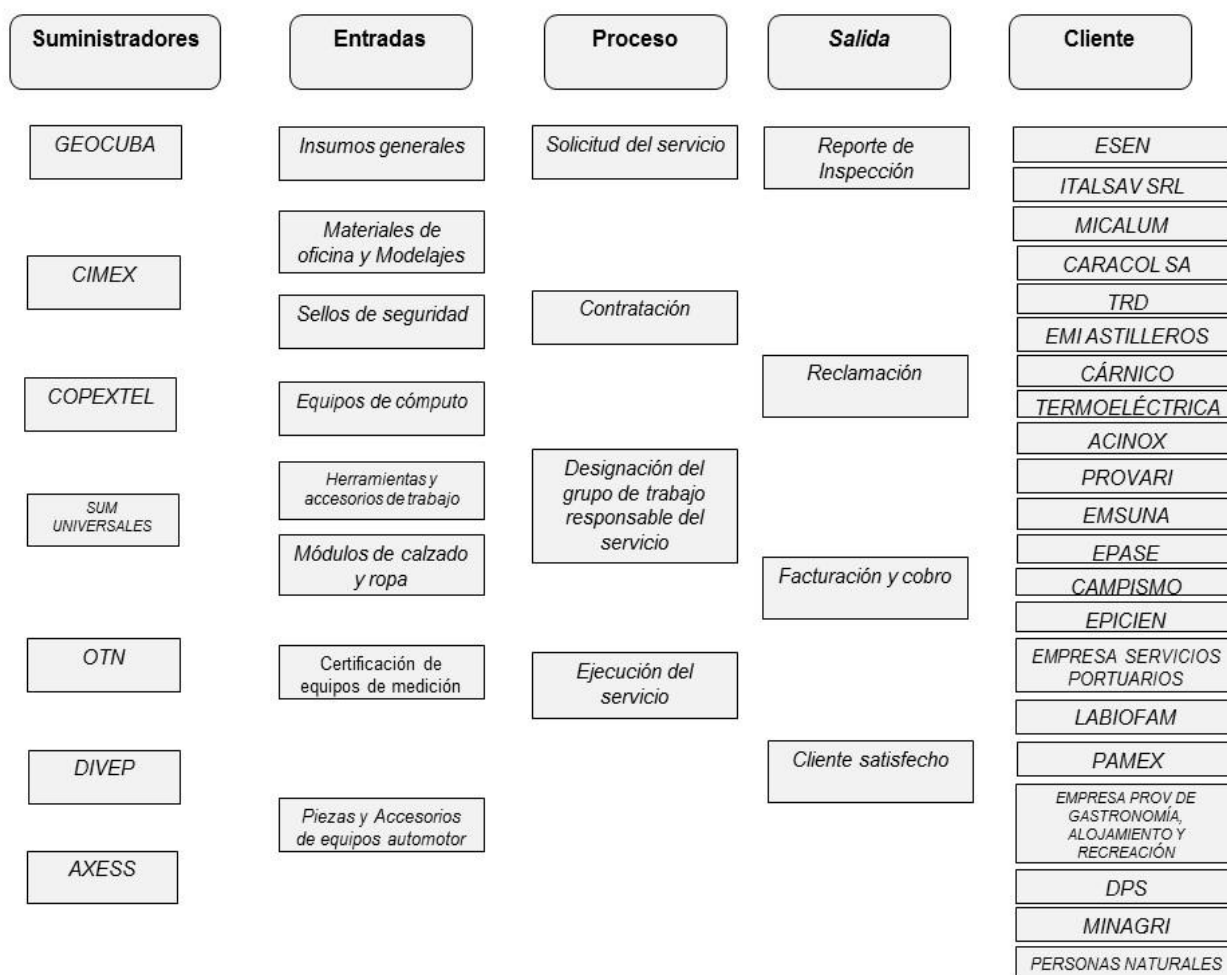


Figura 2.6: Diagrama SIPOC del proceso de servicios. **Fuente:** Elaboración propia.

Después de observar esta herramienta se logra una mejor comprensión del proceso por lo que se puede determinar las etapas a tener presente para la realización del proceso objeto de estudio las cuales quedan definidas de la siguiente manera:

1. Se recibe el pedido por el personal de primer contacto con el cliente (Directores, Especialistas en Gestión Comercial, Jefes de Oficinas de Ventas, Especialistas Principales, Especialistas y Técnicos en AIR, etc.) vía telefónica, e-mail y/o personal y se confecciona un reporte de contacto, aplicando el formato establecido en el Procedimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Ante cada solicitud de servicios los Especialistas en Gestión Comercial y/o Jefes de las diferentes áreas, analizarán el contenido, alcance y requisitos del mismo, y evaluarán la capacidad del área ejecutora para cumplir las expectativas del cliente. Durante la fase de

negociación participarán todos aquellos que sean necesarios para el buen desenvolvimiento de la misma.

2. Revisión y análisis de todos los documentos de carácter legal por las partes involucradas y avalados por el Asesor Jurídico.

En los casos que procedan, el Especialista en Gestión Comercial elaborará una oferta relacionando condiciones y tarifas de los servicios solicitados, enviándola al cliente con copia a las áreas involucradas.

3. Se procederá por parte del Especialista en Gestión Comercial a la confección del contrato de servicios, teniendo en cuenta las condiciones y tarifas ofertadas y siguiendo lo establecido en el Procedimiento de Contratación del Sistema de Gestión de la Calidad.
4. De ser aceptado y firmado por ambas partes se procederá a la ejecución de los servicios por parte del área designada de las Oficinas de Ventas.
5. Al concluir la prestación de los servicios se procede a la confección del reporte final el cual le es entregado al cliente en el tiempo establecido y posterior a esto se realiza su facturación y cobro por el servicio prestado.

Cada especialista principal al recibir la solicitud del servicio designa al inspector para ejecutar el mismo, este se dirige hasta el cliente que solicita el servicio y seguidamente hasta el lugar específico de la inspección donde procede a la ejecución del servicio.

Durante este período de prestación de los servicios (siempre dentro del período de tres meses) debe medirse la satisfacción del cliente, según lo establecido en el Procedimiento de Contratación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Una forma Gráfica de resumir lo antes expuesto queda ilustrado en la figura 2.7 Diagrama de flujo del proceso de servicios mostrado a continuación:

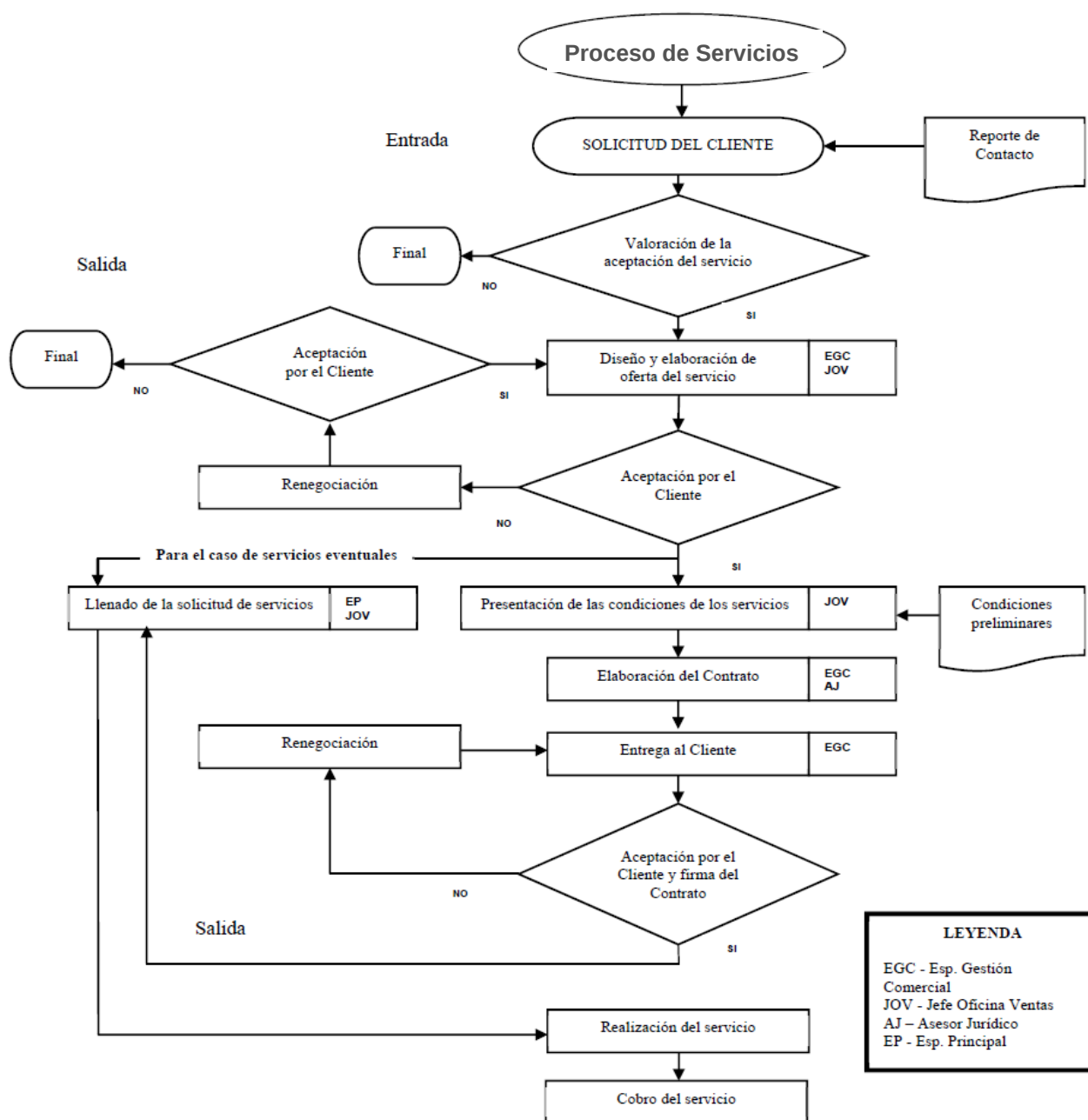


Figura 2.7: Diagrama de flujo del proceso de servicios. **Fuente:** Procedimiento DCO-PC-01 Intermar S.A.

Estas herramientas son claves para el registro y mejor entendimiento de cualquier proceso, cómo funciona este, sus principales problemas y para identificar todos los elementos relevantes del mismo.

Teniendo en cuenta que el proceso de servicios queda integrado por los tres grupos de trabajo vinculados directamente a la prestación de los servicios, se muestran las Fichas de proceso de cada uno de los grupos de trabajo en los anexos 4, 5 y 6, donde se exponen además los diagramas en cada caso, posibilitando un mejor entendimiento del flujo del proceso en cada línea de servicio.

El precio de los servicios de InterMar S.A. están establecidos por la Resolución No. 88/2015 del Director General de INTERMAR, S.A, la cual fija las tarifas máximas a aplicar en los servicios que realiza la agencia.

La facturación mensual por inspector en el último año promedia en los Servicios Técnicos a \$4038,16 no así en el caso de los Servicios Agropecuarios y de Cargas que promedian \$2264.73 y \$1528.06 por inspector respectivamente. Las diferencias están dadas por la tarifa aplicable a cada línea de servicio, producto fundamentalmente, por el grado de complejidad de los mismos.

Análisis de los elementos de Organización del Trabajo en el proceso objeto de estudio.

Para el análisis de los elementos que componen la Organización del Trabajo fue aplicada una Lista de Chequeo la cual se muestra en el anexo 7, en la misma se recogen los principales aspectos a medir siguiendo la relación inicial de elementos expuestos en los pasos del procedimiento aplicado. Para la realización de la lista de chequeo se tuvo en cuenta la opinión de varios expertos conocedores del tema.

Después de aplicada esta herramienta se manifiestan elementos con dificultades los cuales se relacionan a continuación:

- **Métodos y procedimientos de trabajo.**
- **Organización y servicio al puesto.**
- **Medición y normación del trabajo.**
- **Condiciones del puesto de trabajo.**
- **Organización de los salarios.**

Atendiendo a los señalamientos negativos que intervienen en la organización del trabajo y por tanto constituyen debilidades en el proceso, se procede a la valoración de los mismos. Como parte de esta etapa se realizan además entrevistas con algunos trabajadores del centro, los cuales expresaron su opinión al respecto.

Métodos y procedimientos de trabajo

- Existe deficiencias en cuanto a la preparación de los funcionarios para desempeñar todas las actividades que se ejecutan por líneas de servicios, no logrando así integralidad entre los trabajadores para la realización de los servicios, donde se evidencia una despreocupación en este sentido por parte del trabajador, factor determinante para una realización del servicio con calidad, atribuyéndole a esto una importancia vital puesto que el conocimiento adquirido ofrece la mayor fuerza de participación en la realización de la actividad, dependiendo de esto, obtener resultados satisfactorios, por lo que es imprescindible contar con un capital humano preparado, garantizando así, los niveles de eficiencia e ingresos económicos en el trabajo con la calidad requerida. Esto está condicionado a que no exista una adecuada programación, teniendo en cuenta la rotación de los servicios, ya que al presentar determinados puntos débiles en la preparación y ejecución del mismo, estos son realizados por el trabajador que posee las habilidades para su ejecución, provocando esto un ambiente de inconformidad, debido al modo repetitivo que la realiza ,cuando por procedimiento está descrito una rotación que integre todos los trabajadores en los diferentes servicios, esto provoca que no exista equidad en la distribución de los servicios.
- No se han realizado mejoras en el proceso a partir de la aplicación de estudios del trabajo.

A pesar de que existen métodos y procedimientos de trabajo en la unidad, no se han realizado estudios de organización del trabajo que posibiliten mejoras en la organización de forma general.

Organización y servicio al puesto

- Existe déficit de recursos que garanticen una mayor precisión y agilidad en la ejecución de los servicios, en esto juega un rol decisivo la dirección de la UEB para gestionar estos recursos, los cuales se refieren en gran medida a la necesidad de actualización de los mismos desde cámaras digitales con mayor precisión y calidad que garanticen una evidencia fotográfica lo más nítida posible, pistolas láser para medir distancia, dado que el método tradicional con cintas métricas es menos efectivo y mucho más trabajoso, también se exponen criterios sobre la necesidad de laptop en el momento de la ejecución del servicio, es decir en el lugar de la inspección,

facilitando así la utilización de software informáticos así como disímiles herramientas que garantizarían un servicio con mejor calidad y respuesta rápida al cliente.

Medición y normación del trabajo.

- La normación del trabajo como parte de la organización del trabajo juega un papel primordial, pues incide directamente en el incremento de la productividad del trabajo y en los niveles de producción de la entidad. Está llamada a reflejar objetivamente el nivel de organización existente en una entidad, evaluar las diversas variantes de organización en su puesto de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes, a establecer la medida del trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

Con relación a esto los especialistas consideran que este elemento no incide directamente en los niveles de ingresos destacando factores determinantes como son:

- Las tarifas son negociables lo que permite en dependencia del cliente trazar estrategias que ayuden al cumplimiento del plan de ingresos.
- Los servicios en su mayoría son planificados garantizando en cierta medida que exista disponibilidad de fuerza de trabajo para garantizar su ejecución.
- Las tarifas en su mayoría están establecidas por unidad de tiempo en horas inspector lo que juega un papel determinante en el monto a facturar después de culminado el servicio.
- Los tiempos de ejecución de los servicios varían constantemente dependiendo de las características del mismo y el grado de dificultad que presenten, así como también incide las condiciones actuales en el momento de la inspección.

Condiciones del puesto de trabajo.

- En todos los casos por las características del trabajo no siempre son idóneas las condiciones de trabajo dependiendo este factor en gran medida del cliente o empresa a la cual se le presta el servicio, es decir el lugar de trabajo es variable constantemente dependiendo del tipo de servicio a ejecutar y el trabajador se enfrenta a las condiciones actuales en el lugar de la inspección, en algunos casos se reúnen todos los requisitos desde este punto de vista pero en otros no se alcanza el grado de exigencia para la realización del trabajo atendiendo a las condiciones ambientales, laborales así como medios de protección.

Organización de los salarios

- En este aspecto coinciden, que la organización salarial aprobada no estimula a los trabajadores, debido a la no retribución por los resultados reales aportados en cada grupo de trabajo, donde no miden el cumplimiento de estos de manera individual, provocando desmotivación en aquellos trabajadores que se esfuerzan por alcanzar resultados significativos y no son valorados con el sistema de pago vigente en la organización, aspecto este que ha resaltado con sistematicidad en encuestas aplicadas en períodos anteriores con relación al grado de satisfacción del trabajador.

Después de expuestas estas consideraciones que describen los principales problemas existentes del proceso en estudio, se decide establecer un orden de importancia con el objetivo de determinar el parámetro de más significación que incide en el proceso de servicios, para esto se emplea el método Delphi por rondas como muestra el anexo 8, donde se calcula el coeficiente de concordancia (Cc) y el Rj, siendo este último la sumatoria de los valores otorgados por cada experto donde se considera 1 el más importante y 5 el menos importante, de los resultados se deriva el siguiente orden:

- 1- Desmotivación salarial de los trabajadores.
- 2- Preparación, programación y distribución de los servicios.
- 3- Condiciones de trabajo.
- 4- Recursos necesarios para realizar la actividad con mayor calidad.
- 5- Medición y normación del trabajo.

Después de haberse detectado los principales problemas existente en el proceso de estudio, se decide aplicar una encuesta a los trabajadores directos a la ejecución de los servicios, quedando formulada como muestra el anexo 9, en la misma se miden diferentes aspectos que recogen los elementos necesarios para una valoración del grado de satisfacción de los mismos atendiendo a situaciones organizativas de la entidad y haciendo énfasis en los aspectos relacionados con el salario. La encuesta fue validada, a través del coeficiente de fiabilidad Alfa de Crombrad = 0.840 donde el coeficiente se encuentra por encima del 0.80, por lo que el resultado de la encuesta es fiable, la validación de la misma se encuentra en el anexo 10.

Para la aplicación de la encuesta se determina como población a los trabajadores directos a los servicios de la Oficina de Ventas Cienfuegos, realizando una selección a encuestar a través de (Sampieri, 2000):

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$$

Donde:

n = tamaño muestral

N = tamaño de la población (37 trabajadores)

P = proporción muestral o su estimado

q = 1-P

B = error permisible (5%)

z = valor de z para un nivel de significación deseado. En este caso para un nivel de significación de 95%, siendo Z=1.96.

Dado que se hace difícil contar con un estimado real de la desviación estándar, se utilizan los parámetros p=q=0,5 pues estos valores garantizan el mayor tamaño de muestra posible.

De lo anterior resulta:

$$n = \frac{37 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{\frac{(37-1)0,0025}{3,8416} + 0,5 \cdot 0,5} = 33,83 \approx 34$$

Aplicada la encuesta a los 34 trabajadores con el objetivo de identificar cuáles son las variables que marcan la diferencia atendiendo al grado de satisfacción, se constata, mediante el análisis de las tablas de frecuencia mostradas en el anexo 11, que existen variables que marcan diferencias significativas a la hora de discriminar los criterios de satisfacción de los trabajadores.

A partir de los resultados arrojados en la lista de chequeo y la encuesta aplicada se pudo constatar que existe relación entre los elementos analizados incidiendo con un mayor grado de significación el tema relacionado con el salario devengado, donde el nivel de satisfacción alcanzó la evaluación de mal representando un 79,4%, las preguntas 3 y 4, evaluadas de regular, las cuales están relacionados al salario, presentan un nivel de satisfacción de 82,4% y 79,4 % respectivamente, mostrando estos resultados, el problema se concentra principalmente en este aspecto. Para garantizar la satisfacción de los implicados de forma que se obtenga una fuerza de trabajo productiva dentro de la organización, es necesario

incentivar la motivación personal ya que esto puede afectar en gran medida a la entidad, donde puede provocar una disminución de los niveles de ingreso, por la importancia que esto presupone se decide realizar un análisis del sistema de pago actual para dar respuesta a la problemática existente.

2.3 Análisis del sistema de pago actual.

En Intermar S.A, UEB Cienfuegos se aplica el sistema de pago por rendimiento mediante una forma de pago por los resultados finales del trabajo.

A continuación, se describen los objetivos y alcances establecidos en el sistema de pago actual.

El objetivo del presente reglamento, es lograr la más estrecha vinculación entre el salario recibido por cada trabajador y los resultados económicos productivos aportados, tanto individual como colectivamente, de forma tal, que la retribución por los resultados del trabajo sea un instrumento eficaz para el aumento de la productividad y su eficiencia, motivando a la vez, que cada trabajador incluido en el sistema se preocupe por incidir con su directa participación, en la ejecución de los niveles planificados de ingresos y gastos, incrementando los primeros y disminuyendo los segundos, mediante el ahorro de materiales, portadores energéticos y otros gastos administrativos.

Alcance

El presente Reglamento es aplicable a todos los trabajadores de INTERMAR, S.A., con independencia del tipo de contrato que tenga suscrito para la formalización de la relación laboral, incluyendo los trabajadores en período a prueba, adiestramiento laboral y pluriempleo.

A nivel de INTERMAR, S.A., y de Unidad Empresarial de Base (UEB) se debe cumplir con:

Indicadores Directivos aprobados en el plan empresarial:

Ventas netas.

- Ventas por exportación de servicios.
- Utilidad antes de impuestos.
- Indicadores Límites aprobados en el Plan Empresarial.

- Gasto de salario por peso de valor agregado bruto.
- Utilidad antes del impuesto por peso de valor agregado bruto.

Otros Indicadores:

- Envejecimiento de las cuentas por cobrar.
- Evaluación del desempeño.

A nivel de Oficina de Ventas se debe cumplir con:

- Indicadores directivos aprobados en el plan empresarial:
- Ventas Netas
- Ventas por exportación de servicios

Otros Indicadores

- Envejecimiento de las cuentas por cobrar.
- Evaluación del desempeño.

A nivel de Empresa y Unidad Empresarial de Base (UEB), se garantizará el cumplimiento de la relación gasto de salario/valor agregado bruto y la Utilidad antes del impuesto por peso de valor agregado bruto planificado en el periodo.

A nivel de Oficina de Venta, se garantizará el cumplimiento de la relación gasto de salario/Valor creado planificado en el periodo.

Se define la formación del Salario base de cálculo del modo siguiente:

Salario escala.

Pago adicional por la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Pago adicional por encargado de almacén.

Pago por nocturnidad

Pago por horario irregular de los choferes, en caso de que se aplique.

Pago de máster o doctorado.

La Dirección de Gestión de Capital Humano y Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa al concluir cada mes, con las cifras del cierre económico emitidas por la directora de

Contabilidad y Finanzas, propone el monto a distribuir por UEB, garantizando que no se deteriore la relación GS/VAB y Utilidad antes del impuesto por peso de valor agregado bruto del período, donde:

Fondo de salario formado (FSF)=GS/VAB PLAN * VAB REAL

Fondo de salario resultante (FSR)= FSF– GST (gasto de salario total).

Fondo de salario real a distribuir (FSRD)= Fondo de salario resultante (FSR) - % a penalizar por incumplimiento de los indicadores directivos.

Fondo de salario a distribuir (FSD)= FSRD– acumulado de Vacaciones 9.09

La distribución del salario formado, previa certificación del cumplimiento de los indicadores directivos, se realiza a partir del salario base de cálculo aprobado y en correspondencia con el aporte individual y colectivo.

La distribución del Pago por resultado se puede realizar de dos maneras en dependencia de las condiciones técnicas- organizativas según el Plan y su cumplimiento estas son por cada Oficina de Venta o por UEB de forma general, en el caso específico de Intermar, S.A UEB Cienfuegos se realiza por Oficina de Ventas donde el Director de la UEB al concluir cada mes con las cifras de los indicadores económicos emitidas por el área de Contabilidad y Finanzas, certificarán el monto a distribuir por las Oficina de Ventas y Dirección de UEB, garantizando que no se deteriore la relación GS/Valor creado y la Utilidad antes del impuesto /Valor agregado bruto del período.

Determinado el monto de Fondo de Salario por resultado de cada Oficina de Venta y el porcentaje que este representa del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado, se procederá a distribuirlo a cada trabajador, teniendo en cuenta el cumplimiento de la evaluación del desempeño. Aplicando formato establecido (Pre-nómina SPR) según PHR (sistema de nómina)

Con la descripción antes expuesta del sistema de pago actual se procede a realizar el análisis para determinar los principales problemas que afectan al trabajador y la organización de forma general.

Para el mismo se realiza un acercamiento al caso específico de la Oficina de Venta Cienfuegos donde se analizaron los niveles de ingresos, así como los gastos por concepto de salarios para los años 2015 y 2016 respectivamente donde se evidencia que los niveles de ingresos en relación con un año al otro aumentaron. En ambos casos fueron cumplidos

los planes a nivel de Oficina de Ventas siendo este un indicador para medir el sistema de pago actual y por ende el pago por resultados fue distribuido a igual por ciento según el STRT entre todos los trabajadores de la UEB sin considerar el aporte individual de cada grupo de trabajo. Con el análisis, mediante datos económicos aportados por el departamento de economía relacionado con los niveles de ingresos y los gastos por concepto de pago por resultados mostrados en los anexos 12 y 13 respectivamente, se muestra en la Figura 2.8 el comportamiento en relación a ambos aspectos.

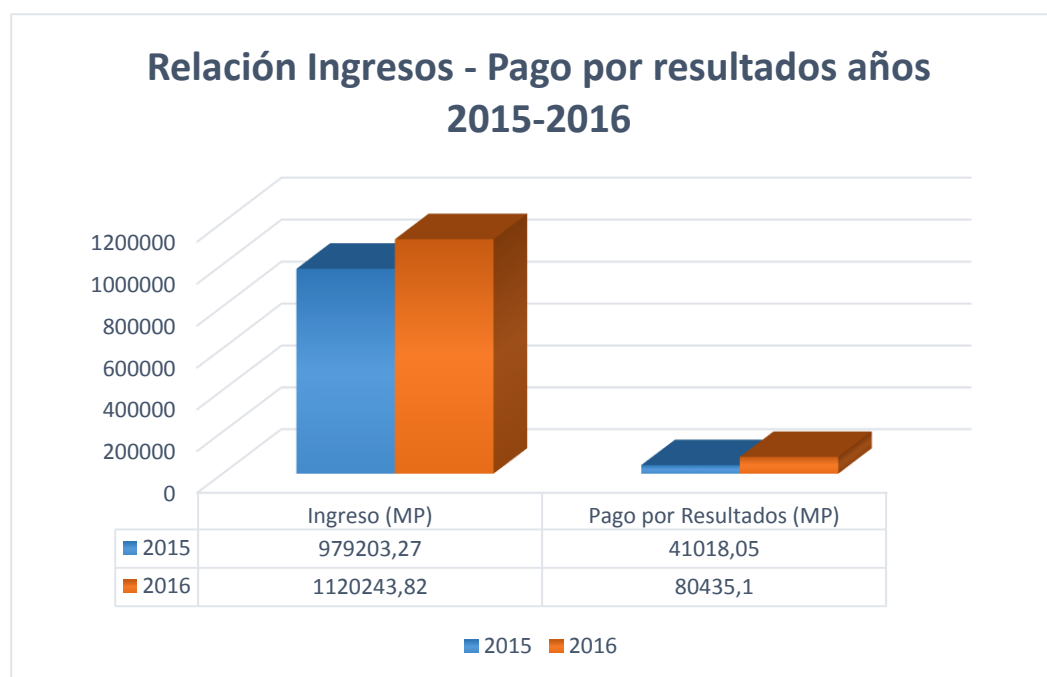


Figura 2.8: Relación ingresos –pagos por resultados. **Fuente:** Elaboración Propia.

En el gráfico se evidencia que existe relación entre el nivel de ingreso y el pago por resultado a distribuir siendo directamente proporcionales, en esta medida se corresponde para el año 2015 un 4.19% de pago por resultado según los ingresos totales y para el año 2016 un 7.18% de pago por resultado según los ingresos totales.

Como se puede apreciar no existe forma de diferenciar con el sistema de pago actual el aporte de cada uno de los grupos de trabajo, donde la distribución del salario se realiza a nivel de Oficina de Ventas, por lo que se hace necesario un análisis del cumplimiento del plan de ingresos por grupos de trabajo, en el anexo 14 se muestra el cumplimiento del plan para el año 2016, en el mismo se evidencia que a pesar de que se cumplió el plan por grupo de trabajo acumulado al finalizar el año, existen meses en los cuales no se obtuvo igual resultado, quedando inferior el nivel de ingreso según lo planificado.

Como resultado de este análisis se obtiene que el grupo que más incide en la disminución de ingresos, según plan mensual, es el grupo de servicios a carga, seguido por los Servicios Agropecuarios y en menor índice los Servicios Técnicos que en el caso de este último es el grupo que más sobre cumple el plan con resultados significativos, lo cual resulta provechoso en un sistema de pago que vincule el trabajo realizado con los resultados obtenidos, motivando a no decaer en el cumplimiento del plan producto a que afectaría la compensación por resultados alcanzados. En la Figura 2.9 se muestra el por ciento de sobre cumplimiento e incumplimiento, demostrando que existen dificultades para alcanzar resultados superiores por grupos de trabajo en determinados períodos del año.

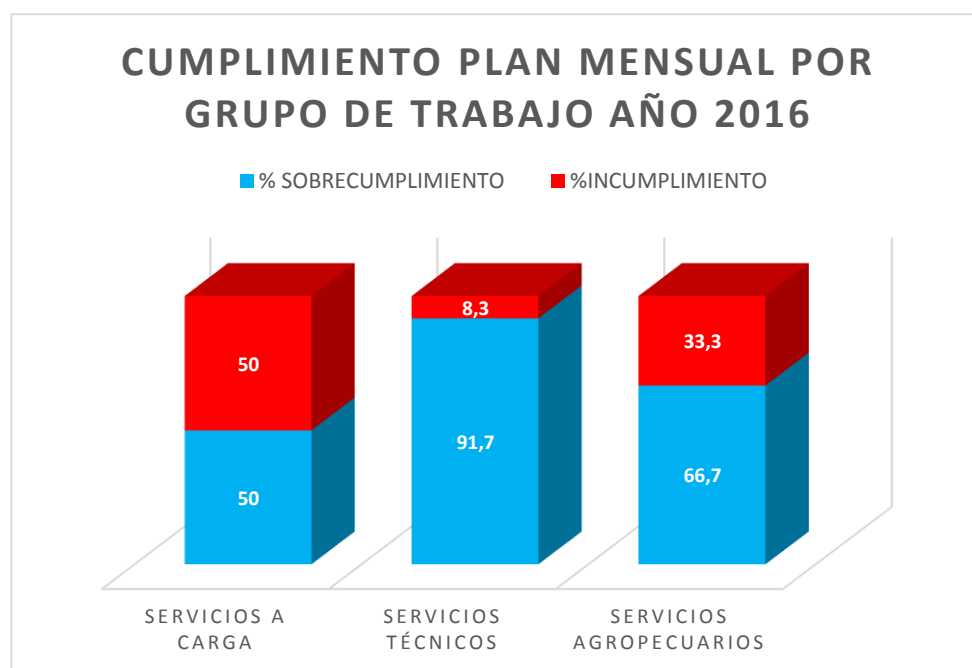


Figura: 2.9. Comportamiento del grado de cumplimiento según plan 2016: **Fuente:** Elaboración propia.

Para una mayor comprensión del sistema implantado para el pago y teniendo en cuenta los análisis antes mencionados, se propone ver el comportamiento de los pagos realizados por concepto de salario por resultado durante un mes, donde incurran ambas variantes, es decir sobre cumplimiento e incumplimiento por parte de los grupos de trabajo directos a la ejecución de los servicios, para esto se toma como ejemplo el mes de diciembre del 2016 donde están implícitas ambas variantes. Teniendo en cuenta que la muestra seleccionada para la investigación corresponde a los trabajadores de la Oficina de Ventas Cienfuegos, se

muestra la figura 2.10, donde se reflejan los salario por resultados totales (SRT) en cada grupo de trabajo.

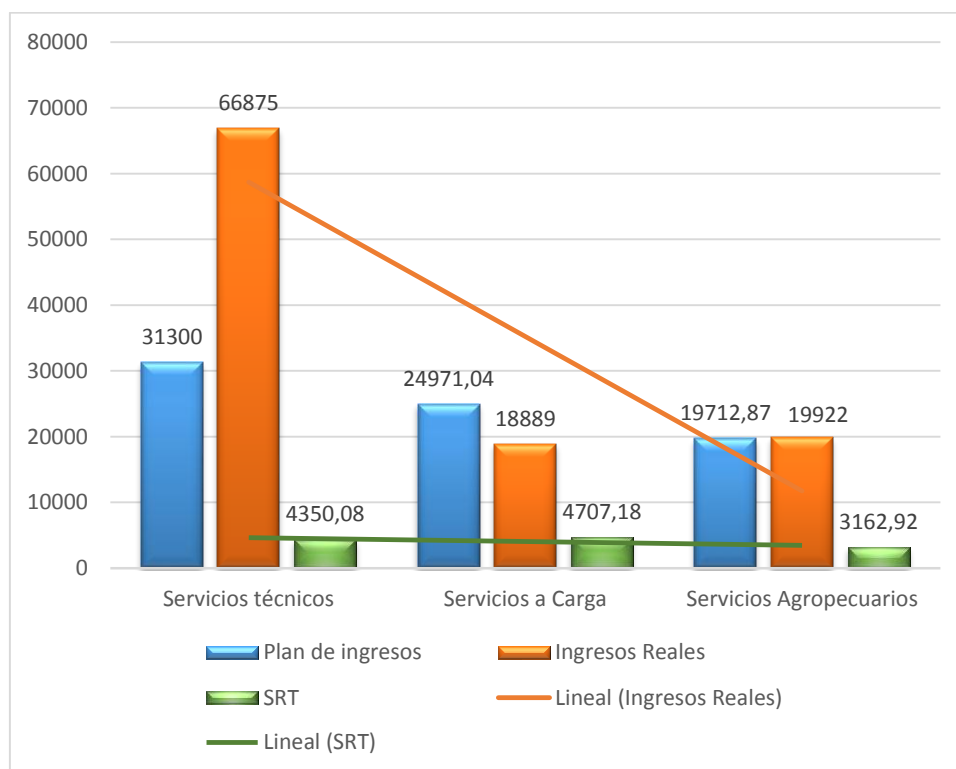


Figura: 2.10. Comportamiento del salario por resultados totales, según el cumplimiento del plan de ingresos por grupos de trabajo: **Fuente:** Elaboración propia

Como resultado de este análisis se evidencia que todos los trabajadores se benefician con el pago por resultados, pero no se distribuye según el esfuerzo realizado por cada grupo de trabajo, donde cada quién reciba según su aporte en los niveles de ingresos alcanzados, quedando demostrado que no existe una correcta distribución del salario en correspondencia con los resultados alcanzados por cada grupo de trabajo.

Examen crítico del sistema de pago actual

Con los resultados arrojados por la investigación se obtienen un grupo de aspectos que inciden de forma negativa en el sistema de pago actual, relacionándolos con elementos causantes que determinan como problema la necesidad de mejora del sistema de pago, esto se resume en el diagrama de Ishikawa elaborado a partir de análisis económicos y organizativos realizados por un grupo de especialistas relacionados con el tema, esta información queda ilustrada en la figura 2.11 mostrada a continuación:

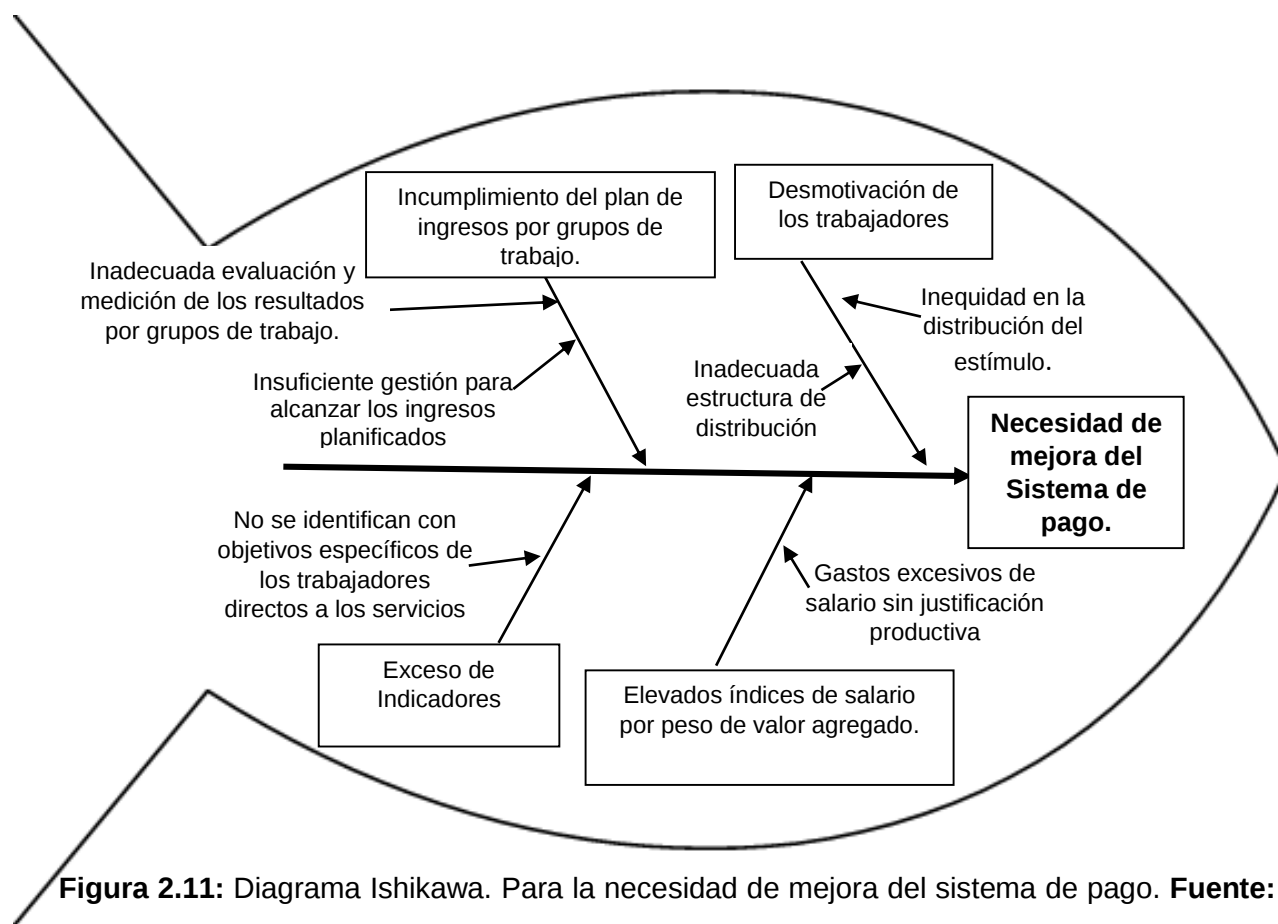


Figura 2.11: Diagrama Ishikawa. Para la necesidad de mejora del sistema de pago. **Fuente:** Elaboración propia.

Todos los aspectos señalados anteriormente, demuestran la necesidad de diseñar un sistema de pago que establezca la aplicación más efectiva de la forma de pago por los resultados finales obtenidos, vinculando a cada grupo de trabajo enmarcados en las diferentes líneas de servicios que se desarrollan en la organización.

2.4 Plan de mejora a partir de los resultados del diagnóstico.

Después de analizar los resultados del diagnóstico se encontraron un grupo de debilidades entre las que se destacan las organizativas, las condiciones de trabajo y el sistema de pago actual, llegando al consenso de que cualquier iniciativa para el mejoramiento debía comenzar por el diseño de un sistema de pago por resultados que responda a los problemas existentes.

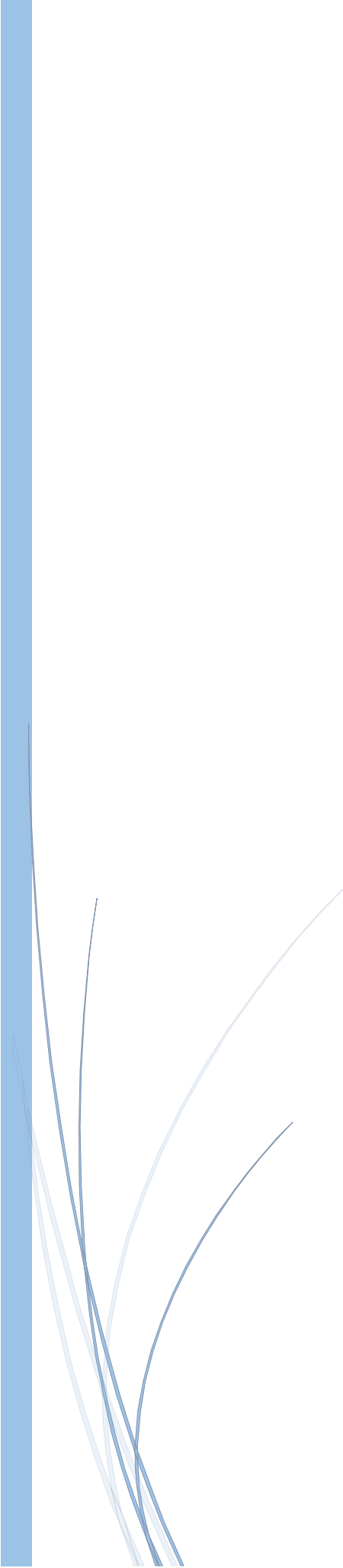
Para la realización del plan de mejora se tuvo en cuenta la técnica de 5 W y 1 H para dar respuesta de apoyo a las principales debilidades detectadas como muestra la Tabla 2.5:

No	Acción de mejora	Responsable	Objetivo	Método	Área Implicada	Cuando
1	Revisión de la distribución del plan.	Jefe Oficina de Ventas	Garantizar el nivel de ingreso planificado en relación a la demanda existente.	Procesamiento de información	Grupos de trabajo	Previo al establecimiento de un nuevo Sistema de pago
2	Estudio de medición y normación del trabajo.	Especialista Recursos Humanos Jefe de OV.	Determinar el comportamiento actual.	Aplicar procedimiento establecido en la entidad.	Grupos de trabajo	Previo al establecimiento de un nuevo Sistema de pago
3	Determinación de requisitos y condiciones de trabajo.	Comercial y Jefe de OV.	Garantizar por parte del cliente condiciones de trabajo favorables.	Proceso de contratación Entrevista directa.	Grupos de trabajo	Previo al establecimiento de un nuevo Sistema de pago
4	Confeccionar un plan de estudio y evaluaciones periódicas	Especialistas principales	Lograr la integralidad en la preparación de los funcionarios	Confección de un sistema evaluativo	Grupos de trabajo	Previo al establecimiento de un nuevo Sistema de pago
5	Rotación de los servicios	Especialistas principales	Lograr equidad en la rotación de los servicios	Cronograma de rotación	Grupos de trabajo	Previo al establecimiento de un nuevo Sistema de pago
6	Actualización de dispositivos y herramientas necesarias .	Director UEB	Facilitar el trabajo contribuyendo así en calidad y eficiencia.	Gestión de compra.	Grupos de trabajo.	Previo al establecimiento de un nuevo Sistema de pago

Tabla 2.5: Plan de mejoras. **Fuente:** Elaboración propia.

2.5 Conclusiones parciales del capítulo.

1. Se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio , haciendo énfasis en el proceso de servicios, donde a partir de un estudio de organización del trabajo se realiza un diagnóstico de la situación actual y se exponen las principales deficiencias detectadas en el proceso.
2. El sistema de pago actual está concebido de acuerdo a los resultados a nivel de Oficina de Ventas lo que limita una distribución en correspondencia a los resultados obtenidos por cada grupo de trabajo.
3. Las debilidades que presenta el sistema de pago actual repercute en la motivación de los trabajadores abarcados en el proceso de servicios, lo que incide en el cumplimiento de los niveles de ingreso.
4. Se propone un plan de mejoras dando respuesta a las principales debilidades detectadas en materia de organización.



Capítulo III

Capítulo 3. Diseño de un sistema de pago para los trabajadores vinculados directamente a la prestación de los servicios.

En el presente capítulo se realiza el diseño de un sistema de pago por resultados, el cual se fundamenta por la necesidad de dar respuesta a los problemas existentes en el sistema de pago actual, donde su propuesta, dará inicio a desarrollar un grupo de acciones para su aprobación y correcta aplicación en la entidad, con el mismo se pretende vincular el salario de los trabajadores abarcados en el proceso de servicios, con el nivel de ingreso alcanzado por grupos de trabajo.

3.1 Consideraciones a tener presentes para el diseño del sistema de pago.

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

Todo sistema de pago que se diseñe tiene que estar amparado por la Resolución No.6/2016 del MTSS, Reglamento General sobre las Formas y Sistemas de Pago, que se alinea con los principios generales y de actuación, establecidos en el Decreto No. 326 del Reglamento del Código del Trabajo de fecha 12 de junio de 2014 del Consejo de Ministros.

La empresa que se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión podrán utilizar los siguientes indicadores en los cuadros de mando de la información:

- Los Indicadores Directivos y Límites.
- Otros indicadores, tales como: liquidez inmediata, solvencia, rentabilidad económica, ciclo de cuentas por cobrar, ciclo de cuentas por pagar, ausentismo, productividad, salario pagado, desviaciones en control interno, rotación de los inventarios, aprovechamiento de la jornada laboral.
- Indicadores específicos de la actividad de la empresa.

La forma de pago por rendimiento es financiada por las empresas, en correspondencia con el cumplimiento de los indicadores directivos aprobados en el plan de la economía y las posibilidades económicas y financieras de estas y el salario a recibir no tiene límites, siempre que no se deteriore el gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado para el período.

A nivel de INTERMAR, S.A., y de Unidad Empresarial de Base (UEB) se debe cumplir con:

- Indicadores Directivos aprobados en el plan empresarial:
 - Ventas netas
 - Ventas por exportación de servicios
 - Utilidad antes de impuestos
- Indicadores Límites aprobados en el plan empresarial
 - Gasto de salario por peso de valor agregado bruto

Los principios generales se deben manifestar en el cumplimiento de los requerimientos de calidad de la entidad, la adecuada satisfacción del cliente, tanto nacionales como extranjeros, así como garantizar el cumplimiento del plan de ingresos y la correspondencia entre lo creado y lo distribuido.

El objetivo del sistema de pago por resultados es lograr la más estrecha vinculación entre el salario recibido por cada trabajador y los resultados económicos aportados, tanto individual como colectivamente, de forma tal, que la retribución por los resultados del trabajo, sea un instrumento eficaz para el aumento de los servicios y su eficiencia, motivando a la vez, que cada trabajador incluido en el sistema se preocupe por incidir con su directa participación, en la ejecución de los niveles planificados de ingresos y gastos, incrementando los primeros y disminuyendo los segundos, mediante el ahorro de materiales, portadores energéticos y otros gastos administrativos para garantizar el fortalecimiento del trabajador directo en la producción del servicio que se presta.

3.2 Diseño del sistema de pago propuesto.

Para la realización del diseño se toma como base la metodología de sistemas de pago, la cual tiene como objetivo ayudar a las empresas en la confección y aplicación de los sistemas de pagos que requieran en su labor (Armando Pérez Betancourt, 2008).

Después de una revisión y estudio de la metodología antes mencionada y establecido el objetivo que se pretende alcanzar, es seleccionado para su propuesta un sistema de pago por resultados teniendo en cuenta indicadores directos a los servicios, donde es tomado el coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingreso planificado para la formación del salario, este método es aplicable al proceso en estudio donde los elementos que conforman dicho sistema se encuentran relacionados a la organización.

El sistema de pago por resultados seleccionado, se caracteriza por:

- Se aplica a colectivos de trabajadores que se vinculan directamente a la prestación de los servicios que ejecutan.
- Poseer un sistema de registro adecuado de los niveles de ingreso, asociado a cada colectivo de trabajadores que se abarquen en el mismo.
- Incorporar a pequeños grupos de trabajadores que son de apoyo directo a los servicios, donde su incidencia contribuye en el logro de mayores resultados.
- No existir límites en el salario por resultados que se obtenga, evaluándose siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados.

Para el correcto diseño del sistema de pago se establecen una serie de pasos que deben conformar su presentación, los cuales se relacionan en la tabla 3.1 mostrada a continuación:

Pasos	Elementos
1	Objetivos a alcanzar
2	Trabajadores que comprenden
3	Definición de indicadores
4	Formación y distribución del salario
5	Período de evaluación de los indicadores
6	Salario base de cálculo para efectuar la distribución
7	Autoridades facultadas para certificar el cumplimiento de los indicadores
8	Autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario
9	Período de evaluación y control del sistema

Tabla 3.1: Elementos para el diseño de sistemas de pago: **Fuente:** Elaboración propia.

Con los elementos antes expuestos, se procede al diseño del sistema de pago por resultados para el proceso de servicios en InterMar, S.A UEB Cienfuegos.

❖ **Diseño del sistema de pago por resultados, utilizando el coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingreso planificado.**

• **Paso No 1: Definición de los objetivos del sistema de pago.**

1. Lograr el sobre cumplimiento del plan de Ingresos de los servicios que se prestan en Intermar, S.A.
2. Mejorar la eficiencia en la gestión de los servicios que se prestan con los clientes de Intermar, S.A.
3. Elevar el salario de los trabajadores abarcados, en correspondencia con el incremento de los ingresos obtenidos por los servicios prestados.
4. Elevar la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores acogidos a este sistema.

• **Paso No 2: Trabajadores que comprende.**

Abarca a todos los trabajadores directos que realizan los servicios en Intermar, S.A., con independencia del tipo de contrato que tenga suscrito para la formalización de la relación laboral, incluyendo los trabajadores en período a prueba, adiestramiento laboral y pluriempleo.

Cargos:

Especialistas “A” en Averías, Instalaciones y Riesgos

Especialista “B” en Averías, Instalaciones y Riesgos

Técnicos en Averías, instalaciones y Riesgos

• **Paso No 3: Definición de los indicadores.**

Indicador:

- Cumplimiento del plan de ingresos totales del mes por los servicios prestados en cada grupo de trabajo. (Servicios a Cargas, Servicios Técnicos y Servicios Agropecuarios).

- **Paso No 4: Formación y distribución del salario.**

Se define la formación del salario que constituye base de cálculo para el salario por resultados, debidamente aprobados y que procedan del modo siguiente:

- 1- Salario escala.
- 2- Pago adicional por la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.
- 3- Pago por nocturnidad.
- 4- Pago de máster o doctorado.

Se toma como base el coeficiente normativo de cada grupo de trabajo, que se calcula dividiendo el fondo de salario planificado mensual (FSP), entre el plan de ingresos totales mensual (PI), mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CNSP/PI} = \frac{\text{FSP}}{\text{PI}}$$

Donde:

CNSP/PI. - Coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingreso planificado.

FSP- Fondo de salario planificado mensual de los trabajadores abarcados.

PI- Plan de ingreso totales mensual.

Este coeficiente normativo se calcula por cada grupo de trabajo y varía en función del servicio, tipo de contrato y tarifas establecidas determinada para cada servicio que se presta:

- ✓ Servicios a Carga
- ✓ Servicios Técnicos
- ✓ Servicios agropecuarios

El fondo formado (FF) resulta de la multiplicación del coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingreso planificado (CNSP/PI), por ingreso real (IR) mensual realizado, o sea:

$$\text{FF} = \text{CNSP} / \text{PI} \times \text{IR}.$$

Donde:

FF- Fondo formado.

IR- Ingreso real.

El salario por resultados (SR) obtenido por sobre cumplimiento, es la diferencia del fondo formado (FF) menos el salario según tiempo real trabajado (STRT); es decir:

$$SR = FF - STRT.$$

Donde:

SR- Salario por resultados.

STRT- Salario según tiempo real trabajado.

En el caso de que se produzca incumplimiento del indicador, el sistema penaliza directamente el salario según los servicios prestados, por lo que no procede aplicar, en este caso, la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

Distribución del salario formado.

Para la distribución del salario por resultados (SR), se utiliza el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) el cual se calcula de la forma que a continuación se explica.

$$CDS = \frac{\text{Salario por resultados}}{\sum \text{Del salario según tiempo real trabajado de los trabajadores abarcados.}}$$

El salario por resultados por trabajador (SRT) será:

$$SRT = CDS \times \text{Salario según tiempo real trabajado.}$$

El salario a percibir podría estar condicionado individualmente, por otros elementos como son: el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), Indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo.

En este caso se establece la evaluación del resultado individual de su trabajo, como muestra el anexo 12.

De incumplirse los indicadores evaluados en la misma, se afectará el salario por resultados la cuantía siguiente:

Indicador	Penalización del SR.
Evaluación del resultado individual de su trabajo	Se penaliza en dependencia de % obtenido en el mes.

Con la aplicación de este sistema de pago no existen límites en el salario por resultados que se obtenga, siempre que no se deterioren en el mes en que se efectúe el pago los siguientes indicadores, por lo que se ejecutará la retribución hasta el límite en que no se produzca deterioro:

- Gasto total por peso de ingresos total.
- Gasto de salario por peso de valor agregado.
- Relación salario medio productividad por valor agregado.

Se establece una protección al salario de los trabajadores comprendidos en este sistema de pago, en caso de que se deteriore el indicador, se penaliza hasta el límite del salario escala, según la complejidad y responsabilidad de los cargos que ocupan.

- **Paso No 5: Período de evaluación de los indicadores.**
 - El cumplimiento de los indicadores, se evaluarán con una periodicidad mensual, contra mes vencido.
 - La evaluación del resultado individual de su trabajo se realizará con una periodicidad mensual, contra mes vencido.
 - En la validación de esta información para la determinación del cumplimiento de los indicadores, se utilizarán los datos reales de la contabilidad y nunca datos estimados.
- **Paso 6: Salario base de cálculo para efectuar la distribución.**

Se tomará como base de cálculo el salario escala, más los pagos adicionales, es decir el perfeccionamiento empresarial, maestría o doctorado y otros pagos si existieran en función del tiempo real trabajado (STRT).

Paso No 7: Autoridades facultadas para certificar el cumplimiento de los indicadores:

Certificación del cumplimiento de los indicadores.

Director UEB Especialista Principal del área de Contabilidad UEB	Fondo de salario planificado por grupo de trabajo Plan de ingresos por grupo de trabajo Ingresos Reales por grupo de trabajo Salario según tiempo real trabajado Gasto de salario por peso de valor agregado
---	--

Director UEB Especialista en Gestión de los Recursos Humanos UEB	Fondo de salario por resultado en cada grupo de trabajo
Jefe Inmediato del trabajador	Resultado de la evaluación individual del trabajador, de los indicadores específicos individuales de cada subordinado.

La certificación del cumplimiento de los indicadores se hará por escrito, las mismas deben estar debidamente firmadas, además serán archivadas adecuadamente por el Grupo de capital Humano de la UEB según los resultados de cada grupo de trabajo.

Paso No 8: Autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario.

- El Director de la UEB es la autoridad facultada para aprobar, mediante certificado, la distribución del monto por resultados a distribuir a cada grupo de trabajo, según los resultados obtenidos al cierre del mes.

Paso No 9: Período de evaluación y control del sistema de pago.

- La aplicación del sistema de pago será evaluada con una periodicidad trimestral en el Consejo de Dirección de la entidad, con la finalidad de mejorar las condiciones salariales de los trabajadores y las experiencias surgidas a su aplicación.
- El trabajador que muestre inconformidad con el resultado de su evaluación a los efectos del pago, reclama ante su jefe inmediato superior, quien deberá responderla en un término de hasta tres (3) días hábiles contados a partir de la fecha de recepción de la reclamación.
- De incurrir en un pago indebido, cuando se certifique el cumplimiento de los indicadores de pago y condicionantes que no sean reales, tal error se rectificará en el pago siguiente y de no ser posible por alguna causa se aplicará al responsable del hecho responsabilidad material. No obstante, tal error podrá conllevar la imposición de la medida que corresponda por la vía administrativa o penal.

Culminada esta fase, se presenta un ejemplo para lograr una mejor comprensión del sistema de pago propuesto, con la aplicación de los pasos a seguir para el establecimiento del mismo, cuando se forma un salario por resultados superior al salario según tiempo real

trabajado (existe sobre cumplimiento), dicho ejemplo abarca 3 trabajadores de los servicios a carga:

Ejemplo:

Formación del salario de servicio a carga:

- Cálculo del coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingreso planificado.

$$(CNSP/PI) = \frac{FSP}{PI}$$

Donde:

FSP (Fondo de salario planificado de Servicios a carga) = 1400.00

Plan de Ingresos de los servicios a Carga = 1982.00

$CNSP/PI = (1400) / 1982.00$

$CNSP/PP = 0.7063$

- Formación del salario.

El fondo formado (FF) que resulta de la multiplicación del coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingreso planificado (CNSP/PI) por el ingreso real (IR) mensual realizado, calculado esto se obtiene:

$FF = 0.7063 \times 3171.00$ (Ingresos reales totales de los servicios a carga)

$FF = 2239.00$

Si el $STRT = 1400$

Entonces:

$SR = FF - STRT.$

$SR = 2239.00 - 1400.00$

$SR = 839.00$

- Distribución del salario.

La distribución del salario por resultados (SR) utiliza el coeficiente de distribución salarial (CDS), calculado de la siguiente manera:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario por resultados}}{\Sigma \text{ Del salario según tiempo real trabajado de los trabajadores abarcados.}}$$

Donde:

$$\text{CDS} = \frac{839.00}{1400}$$

$$1400$$

$$\text{CDS} = 0.59928571$$

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario según tiempo real trabajado.}$$

$$\text{SRT} = 0.59928571 \times 1400$$

$$\text{SRT} = 839$$

La distribución del salario para cada trabajador por el cumplimiento del indicador queda mostrada en la tabla 3.1 mostrada a continuación:

Nombre y Apellidos	Cargo	Grupo Escala	Salario Escala (1)	Perfeccionamiento (2)	Maestría(3)	TRT(4)	STRT (5) =1+2+3	CDS (6)	SR (7)	FF (Salario a devengar) (8)=5+7
1	Especialista A en AIR	XI	365.00	105.00	80.00	190.60	550.00	0.59928571	329.61	879.61
2	Especialista B en AIR	X	325.00	105.00	0	190.6	430.00	0.59928571	257.69	687.69
3	Técnico en AIR	VIII	285.00	105.00	0	190.60	420.00	0.59928571	251.7	671.70
Totales			975.00	315.00	80.00	571.8	1400.00	-	839.00	2239.00

Tabla 3.2: Ejemplo de aplicación de sistema de pago por resultados. **Fuente:** Elaboración propia.

3.2.1 Simulación del sistema de pago propuesto.

A partir del sistema de pago por resultados diseñado anteriormente, se procede a realizar una simulación del mismo, donde es tomado como ejemplo los resultados del mes de diciembre 2016, donde se evidencian tres variantes atendiendo al grado de cumplimiento del plan de ingresos, el grupo de servicios técnicos sobre cumple significativamente, el grupo de servicios a cargas no cumple el plan de ingresos y el grupo de servicios agropecuarios tiene un sobre cumplimiento mínimo, en la tabla 3.3 se muestran los cálculos realizados tomando como base el ejemplo del epígrafe anterior.

Grupo de Servicios	FSP	PI	CNSP/PI	IR	FF	STRT	CDS	SR	Salario a devengar
Técnicos	\$5675,375	\$31300,00	0.18	\$66875,00	\$12125.90	\$5166.64	1,3470	\$6959,26	\$12125,90
Carga	\$7132,63	\$24971,04	0.29	\$18889,00	\$5395,37	\$5590.81	-0,0350	\$-429,17	\$5395,37
Agropecuario	\$4664,875	\$19712,87	0.24	\$19922,00	\$4714.36	\$3756.64	0,2549	\$957,72	\$4714,36

Tabla 3.3: Resultado de la simulación por el sistema de pago propuesto, en el mes de diciembre del 2016. **Fuente:** Elaboración propia, a partir de datos reales de la UEB.

Con los resultados arrojados en la tabla anterior, se muestra, para una mayor precisión, en las tablas 3.4, 3.5 y 3.6 como inciden estos resultados en cada trabajador por grupos de trabajo, estableciendo a la vez un estado comparativo entre ambos sistemas de pago.

Sistema de pago propuesto (Diciembre 2016)					Sistema de pago actual (Diciembre 2016)	
Grupo: Servicios Técnicos	STRT	CDS	SR	Salario a devengar (STRT+SR)	SR	Salario real devengado
Trabajador 1	\$ 585,00	1,3470	\$ 787,97	\$ 1372,97	\$ 492,54	\$ 1077,54
Trabajador 2	\$ 470,00	1,3470	\$ 633,07	\$ 1103,07	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 3	\$ 470,00	1,3470	\$ 633,07	\$ 1103,07	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 4	\$ 470,00	1,3470	\$ 633,07	\$ 1103,07	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 5	\$ 351,64	1,3470	\$ 473,64	\$ 825,29	\$ 296,06	\$ 647,7
Trabajador 6	\$ 470,00	1,3470	\$ 633,07	\$ 1103,07	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 7	\$ 470,00	1,3470	\$ 633,07	\$ 1103,07	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 8	\$ 470,00	1,3470	\$ 633,07	\$ 1103,07	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 9	\$ 470,00	1,3470	\$ 633,07	\$ 1103,07	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 10	\$ 470,00	1,3470	\$ 633,07	\$ 1103,07	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 11	\$ 470,00	1,3470	\$ 633,07	\$ 1103,07	\$ 395,72	\$ 865,72
TOTAL	\$ 5166,64		\$ 6959,26	\$ 12125,90	\$ 4350,08	\$ 9516,72

Tabla 3.4: Resultados de la simulación por el sistema de pago propuesto, en el grupo de trabajo de servicios técnicos. **Fuente:** Elaboración propia.

Sistema de pago propuesto (Diciembre 2016)					Sistema de pago actual (Diciembre 2016)	
Grupo: Servicios a Carga	STRT	CDS	SR (Penalizado por incumplimiento)	Salario a devengar (STRT+SR)	SR	Salario real devengado
Trabajador 1	\$ 505,00	-0.0350	\$-17,68	\$ 487,35	\$ 425,19	\$ 930,19
Trabajador 2	\$ 321,71	-0.0350	\$-11,25	\$ 310,46	\$ 270,86	\$ 592,57
Trabajador 3	\$ 213,42	-0.0350	\$-7,46	\$ 205,96	\$ 179,69	\$ 393,11
Trabajador 4	\$ 321,71	-0.0350	\$-11,25	\$ 310,46	\$ 270,86	\$ 592,57
Trabajador 5	\$ 430,00	-0.0350	\$-15,03	\$ 414,97	\$ 362,04	\$ 792,04
Trabajador 6	\$ 291,79	-0.0350	\$-10,20	\$ 281,59	\$ 245,67	\$ 537,46
Trabajador 7	\$ 390,00	-0.0350	\$-13,63	\$ 376,37	\$ 328,36	\$ 718,36
Trabajador 8	\$ 390,00	-0.0350	\$-13,63	\$ 376,37	\$ 328,36	\$ 718,36
Trabajador 9	\$ 390,00	-0.0350	\$-13,63	\$ 376,37	\$ 328,36	\$ 718,36
Trabajador 10	\$ 291,79	-0.0350	\$-10,20	\$ 281,59	\$ 245,67	\$ 537,46
Trabajador 11	\$ 291,79	-0.0350	\$-10,20	\$ 281,59	\$ 245,67	\$ 537,46
Trabajador 12	\$ 291,79	-0.0350	\$-10,20	\$ 281,59	\$ 245,67	\$ 537,46
Trabajador 13	\$ 390,00	-0.0350	\$-13,63	\$376,37	\$ 328,38	\$ 718,38
Trabajador 14	\$ 357,27	-0.0350	\$-12,49	\$ 344,78	\$ 300,80	\$ 658,07
Trabajador 15	\$ 357,27	-0.0350	\$-12,49	\$ 344,78	\$ 300,80	\$ 658,07
Trabajador 16	\$ 357,27	-0.0350	\$-12,49	\$ 344,78	\$ 300,80	\$ 658,07
Total	\$ 5590,81		\$ -195,43	\$ 5161,64	\$ 4707,18	\$ 10297,99

Tabla 3.5: Resultados de la simulación por el sistema de pago propuesto, en el grupo de trabajo de servicios a carga. **Fuente:** Elaboración propia.

Sistema de pago propuesto (Diciembre 2016)					Sistema de pago actual (Diciembre 2016)	
Grupo: Servicios Agropecuarios	STRT	CDS	SR	Salario a devengar (STRT+SR)	SR	Salario real devengado
Trabajador 1	\$ 505,00	0,2549	\$ 128,75	\$ 633,75	\$ 425,19	\$ 930,19
Trabajador 2	\$ 550,00	0,2549	\$ 140,22	\$ 690,22	\$ 463,07	\$ 1013,07
Trabajador 3	\$ 470,00	0,2549	\$ 119,82	\$ 589,82	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 4	\$ 351,64	0,2549	\$ 89,65	\$ 441,29	\$ 296,06	\$ 647,7
Trabajador 5	\$ 470,00	0,2549	\$ 119,82	\$ 589,82	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 6	\$ 470,00	0,2549	\$ 119,82	\$ 589,82	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 7	\$ 470,00	0,2549	\$ 119,82	\$ 589,82	\$ 395,72	\$ 865,72
Trabajador 8	\$ 470,00	0,2549	\$ 119,82	\$ 589,82	\$ 395,72	\$ 865,72
TOTAL	\$ 3756,64		\$ 957,724	\$ 4714,36375	\$ 3162,92	\$ 6919,56

Tabla 3.5: Resultados de la simulación por el sistema de pago propuesto, en el grupo de trabajo de servicios agropecuarios. **Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar, aumenta o disminuye según el caso, los salarios a recibir, comparado en igual periodo donde fue aplicado el sistema de pago actual, por lo que existe una desproporción en los pagos por resultados atendiendo a los niveles de ingresos aportados por cada grupo de trabajo, no lográndose una estrecha vinculación entre estos y por lo tanto denotándose un gasto superior por concepto de salario al no determinar de forma objetiva el pago por resultados a quien más aporta y se esfuerza, provocando esto una desmotivación en los trabajadores y deterioro en los niveles de ingreso.

Al realizar un análisis comparativo se observa que existe un sobre cumplimiento en el grupo de Servicios Técnicos de un 213.66%, resultando de esto una mayor remuneración con la aplicación del sistema de pago diseñado, sin embargo para el grupo de Servicios a Carga

donde el nivel de cumplimiento es del 75.64% lo que evidencia un incumplimiento del plan de ingreso mensual y a pesar de esto recibieron pago por resultados con el sistema de pago actual, no correspondiéndose con sus resultados individuales, con el sistema de pago propuesto estos fueron penalizados producto a los resultados reales de cumplimiento alcanzados en ese período lo que incide directamente en su motivación para mejorar los resultados y lograr mayor incentivo salarial, en el caso del grupo de servicios agropecuarios cumplen el plan para un 101.06% , siendo remunerados por el sistema de pago propuesto bajo el concepto del cumplimiento obtenido, que es mínimo, pero con resultado positivo, mientras que con el sistema de pago actual reciben mayor cantidad sin corresponderse con lo real aportado. Como resultado de este análisis se ilustra a continuación la figura 3.1.

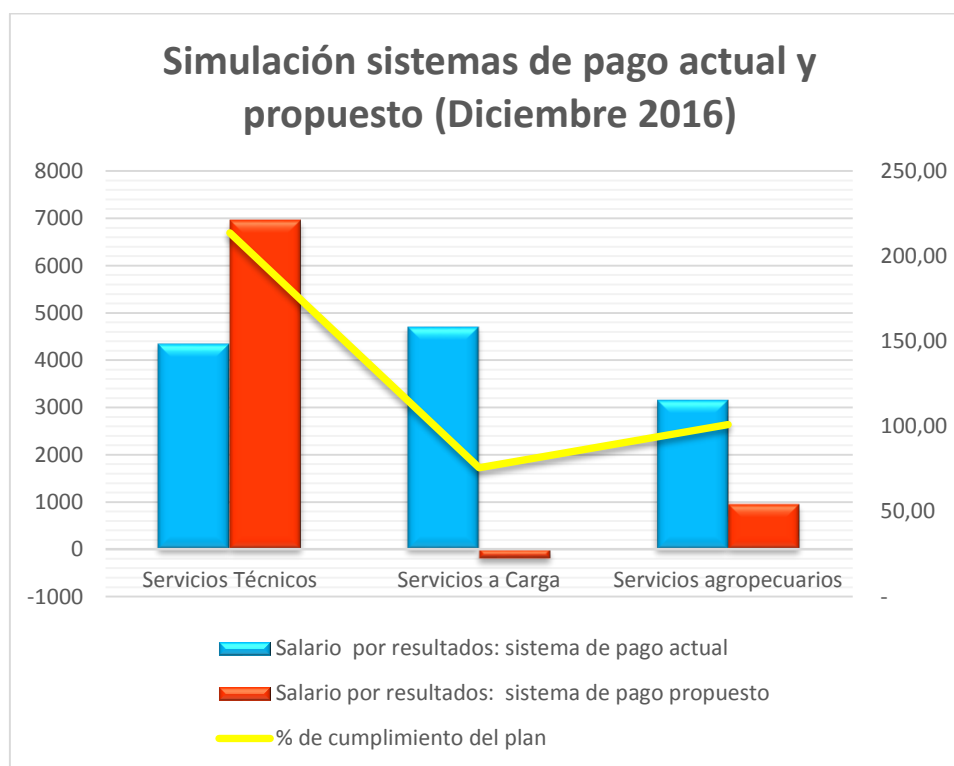


Figura 3.1: Simulación pago por resultados del sistema actual y propuesto. **Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede evidenciar, el sistema de pago actual, no distribuye equitativamente el salario por resultados de acuerdo al comportamiento de los niveles reales de ingreso por grupos de trabajo.

Puesta en marcha y mejora continua.

Se da a conocer al Consejo de Dirección de la UEB los resultados obtenidos después del estudio de organización del trabajo realizado, la necesidad de la implementación del plan de mejora propuesto garantizando que se cumplan las condiciones técnicas - organizativas para la implementación del sistema de pago propuesto.

Proceder al proceso de evaluación y posterior aprobación por parte del Consejo de Dirección de la UEB, para luego ser discutido con los trabajadores en la asamblea de afiliados y posteriormente elevar su propuesta a la Oficina Central de Intermar, S.A.

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

Dada la importancia que revisten la aplicación o modificación de los sistemas de pago, se decidió poner al alcance de los trabajadores toda la información relativa a los sistemas de pagos, cuáles son sus premisas, sus condicionantes, así como cualquier modificación que deba ser de conocimiento de estos, además, para el ingreso y la socialización del personal de nuevo ingreso, mediante el programa de acogida elaborado para esos fines, también como vía para informar sobre diferentes aspectos de los subsistemas en función de los Recursos Humanos.

Análisis del sistema de pago diseñado.

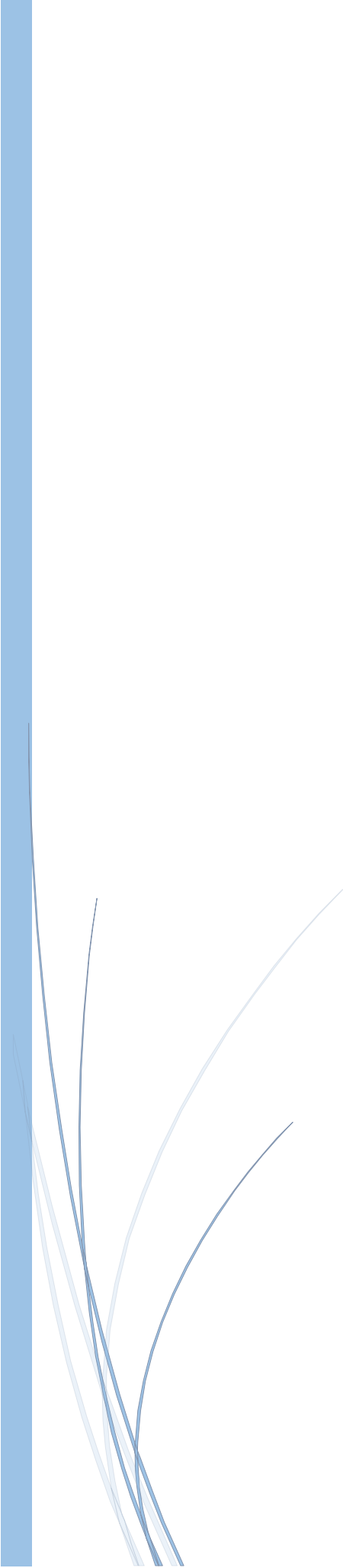
Con el sistema de pago diseñado se logra alcanzar una distribución del salario justa en relación con el nivel de ingresos por cada grupo de trabajo, abarcando en el sistema, los trabajadores directos a la prestación de los servicios, al determinarse este alcance para el sistema de pago, se propicia una motivación de los implicados, donde el aporte por su labor es considerado y según los resultados adquieren un salario mayor o menor dependiendo del cumplimiento del plan asignado, de esta manera se ejerce un mayor interés para alcanzar resultados superiores, incidiendo así, en el cumplimiento de los planes de ingresos mensuales por grupos de trabajo.

El diseño propuesto responde a las debilidades que presenta el sistema de pago actual, por lo cual ejercería gran impacto tanto en los trabajadores como en la organización.

- ✓ Mejoras alcanzadas con el sistema de pago por resultados expuesto en el diseño.
 - Motivación de los trabajadores.
 - Cumplimiento del plan de ingresos por grupos de trabajo.
 - Se logra una adecuada estructura de distribución.
 - Indicadores objetivos específicos.
 - Índice de salario con justificación productiva por grupo de trabajo.

3.3 Conclusiones parciales del capítulo.

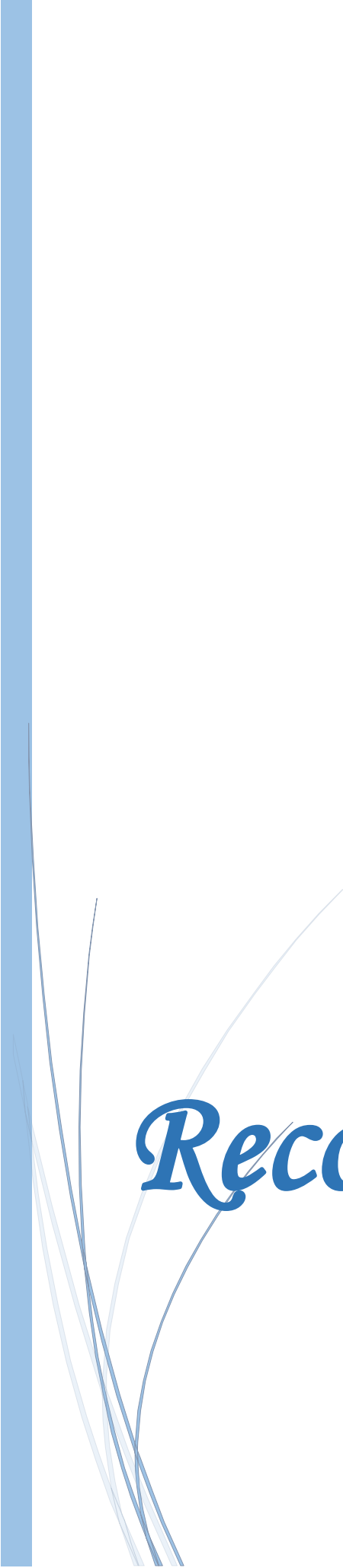
1. El sistema de pago existente presenta algunas deficiencias, las cuales pueden ser eliminadas a través de la propuesta diseñada.
2. El sistema de pago diseñado expresa el aporte de cada grupo de trabajo y sus miembros, al cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador.
3. Al simular el sistema de pago propuesto se evidencia que los trabajadores abarcados percibirán mayores ingresos que los que perciben actualmente, ajustado a los niveles de ingresos aportados y ejercería un mayor interés en los casos que no cumplen los indicadores para obtener mayores beneficios.



Conclusiones

Conclusiones Generales:

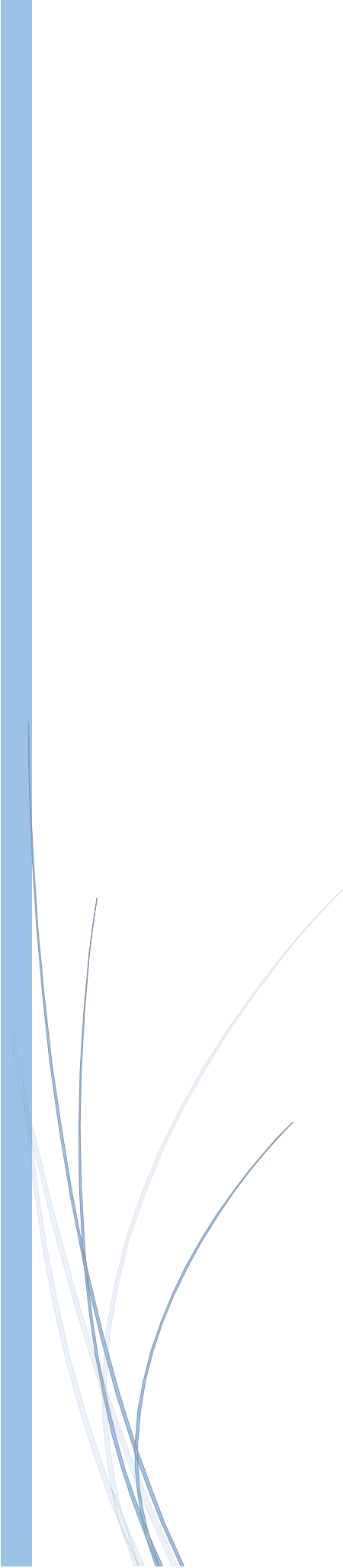
1. El fundamento teórico de las concepciones generales sobre los salarios y sistemas de pago constituyó una guía metodológica indispensable para el logro de los objetivos trazados, permitiendo conocer las diferentes terminologías y legislaciones vigentes que amparan los temas relacionados.
2. Se realiza un análisis y diagnóstico de la Organización del Trabajo mediante el procedimiento desarrollado por (Nguema Ayaga, 2011), el mismo constituye un recurso de gran importancia para la determinación de los elementos débiles del proceso en estudio. Entre las principales debilidades detectadas se destacan las organizativas, las condiciones de trabajo y el sistema de pago actual.
3. La principal deficiencia del sistema de pago actual consiste en la no vinculación de los resultados, con el cumplimiento del plan de ingreso por cada grupo de trabajo.
4. Con la nueva propuesta diseñada, el sistema de pago por resultados logra incrementar el salario devengado de cada trabajador en correspondencia con el nivel de sobre cumplimiento del plan de ingresos, lo que contribuirá a elevar su motivación, un mayor rendimiento e incremento de los niveles de ingresos en la entidad.
5. Se elabora un plan de mejoras para dar respuesta a las debilidades detectadas en cuestiones organizativas.



Recomendaciones

Recomendaciones

1. Cumplir con el plan de mejora, encaminado a contribuir en la organización del trabajo de la entidad.
2. Que la Dirección de la Empresa estudie y apruebe el sistema de pago diseñado, para proceder a la implementación del mismo.
3. Extender la propuesta del diseño de pago por resultados a todas las UEB del país.



Bibliografía

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). ley 116 del código de trabajo. La Habana
- Barranco, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos*. Madrid: Editorial Pirámide S.A.
- Bello Robaina, C. B. (2012). Procedimientos para la implantación de la NC 3001:2007 al SGICH en la Empresa Avícola Matanzas.
- Brito Cruz, T. (2014). Aplicación del sistema de pago por resultados en Cuba. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-del-sistema-de-pago-por-resultados-en-cuba/>
- Cabrera Suco, A. (2015). Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo en el proceso de reparaciones navales en la Empresa de Astilleros (ENA), UEB: Taller y Varadero, Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Castillero Pedroso, M. de la C. (2013). Tecnología para la mejora de la organización del trabajo de los procesos científicos técnicos del CPHR.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Chorens Fernández, A. M. (2015). Estudio de organización del trabajo en la UEB Acinox Comercial Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Consejo de Estado. (2007). Decreto Ley No 252 “Continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubana.”
- Consejo de Estado. (2014). Decreto- Ley No 320 “Continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubana.”
- Consejo de Ministros. (2007). Decreto No 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.”
- Consejo de Ministros. (2014a). Decreto No 323 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.”
- Consejo de Ministros. (2014b). Decreto No. 326 “Reglamento del Código de Trabajo.”
- Corominas, J. (1967). *In Breve diccionario etimológico de la Lengua Castellana*. Gredos, Madrid.
- Cubeiro, J, C., & Fernández, G. (1998). Competencia 4.0. *Revista Capital Humano*, Madrid, España, (11), pp-32 – 40.

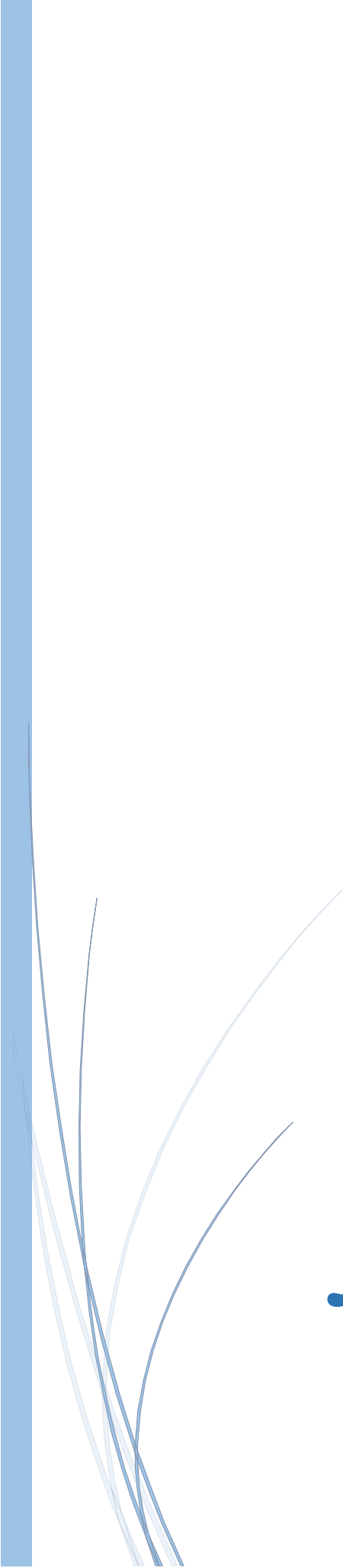
- Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2ed). Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos (3ed). Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Flores Jiménez, R., & Flores Jiménez, I. (2011). Administración del Capital Humano.
- Hernández Aguila, A. (2010). Sistema de pago para los trabajadores de las panaderías de la Empresa Cubana del Pan en la Provincia de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Hurtado Valdés, S. (2009). Diseño de un sistema de pago en la UEB “Papelera Damuji”, área taller automotriz. (Trabajo de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Lucas Ortuela, R. (1987). Manual de personal. Técnicas de dirección de personal. Retrieved from <http://www.buscalibros.cl/buscar.php?autor=de-lucas-ortueta-ramon>
- M Mercer, W. (2000). Taller de Compensación. México.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006). Resolución 26 Reglamento general sobre la Organización del Trabajo. La Habana.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2007). Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistema de pago y evaluación del desempeño. La Habana.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2008). Resolución No.30: Reglamento General sobre las formas y sistemas de pago. La Habana.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2016). Resolución 6 del MTSS sobre formas y sistemas de pago. La Habana.
- Monzón Hernández, J. (2009). Propuesta de mejora del sistema de pago para los trabajadores directos a la producción de la empresa Pastas Alimenticias Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política.
- Morales Gutiérrez, E. (2002). Evolución de la Gestión de Recursos Humanos GRH. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/evolucion-gestion-recursos-humanos-grh/>
- Nguema Ayaga, E. (2011). Mejoramiento de la Organización del Trabajo en la fase Ponedora del proceso básico de la Empresa Avícola Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

- Oficina Nacional de Normalización. (2004). NC ISO 14001: 2004. Sistemas de Gestión Ambiental - Requisitos. La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización. (2005a). Seguridad y Salud en el Trabajo - Vocabulario. NC 18000. La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización. (2005b). Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional — Directrices para la Implantación de la Norma NC 18001. NC 18002. La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007a). NC 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007b). NC 3001. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007c). NC 3002. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. La Habana.
- Organización Internacional del trabajo. (2017). OIT, Informe Mundial sobre Salarios.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución. La Habana.
- Pérez Betancourt, A. (2008). Metodología de Sistemas de Pago por Resultados. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pérez Fernández, D. R., Curbelo Hernández, M. A., & Pérez de Armas, M. (2012). Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*. Cienfuegos
- Rajadel Garrido, G. (2016). Diseño de un instrumento para el control del proceso de estimulación en el sector estatal del territorio cienfueguero. (Trabajo de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Resolución No. 9 Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago. Supuestos de su aplicación. (2008).
- Rodríguez Capdevila, N. (2010). Diseño de un sistema de pago por Resultados en el corte de caña mecanizado en la UBPC “La Esperanza” del CAI 14 de Julio. (Trabajo de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Rodríguez Rodríguez, R. E. (2013). Mejora de la Organización del Trabajo en el proceso de Elaboración de Mortadella en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (Tesis de Grado). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

Sosa Yera, B. (2010). Propuesta de mejora al sistema de pago actual en la producción agrícola de las fincas Estatales en la empresa Cultivos Varios Horquita. (Trabajo de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

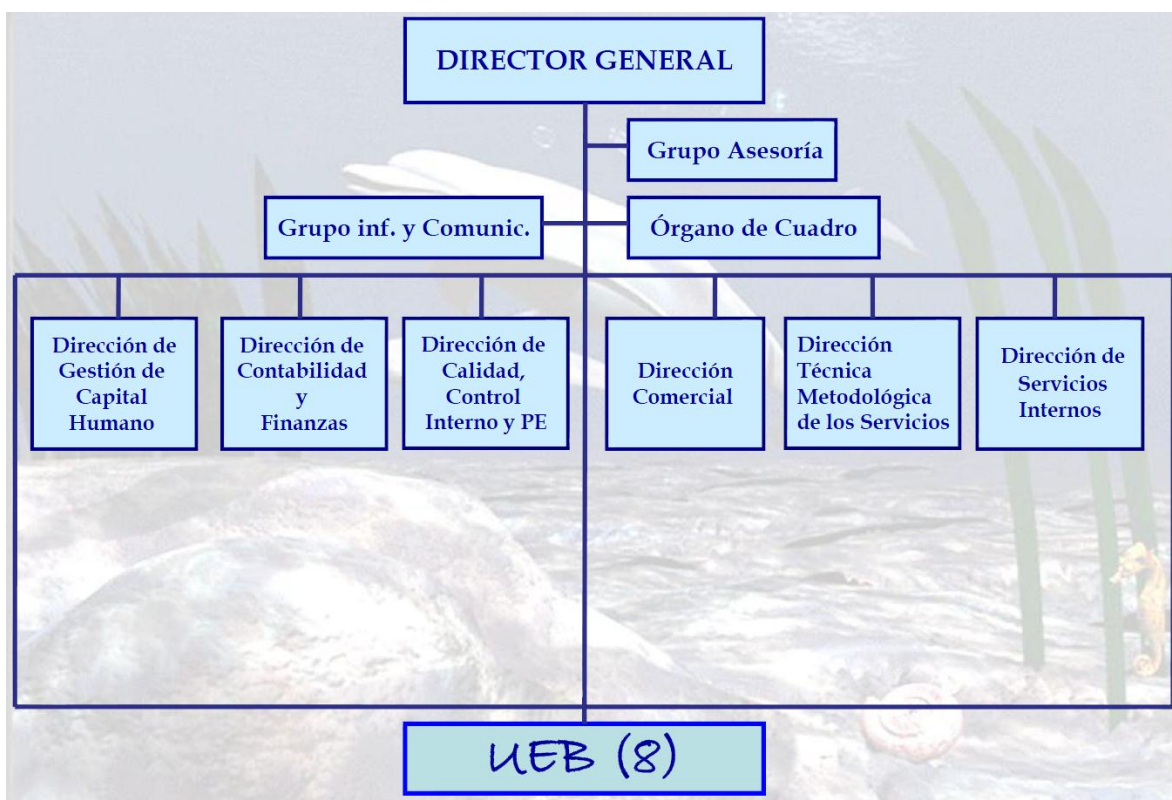
Stoner, J. (1989). *Administración*. Colombia: Panamerivana.

Villalobos Monroy, & Pedroza Flores. (2011). Perspectiva de la teoría del Capital Humanos acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Mexico.

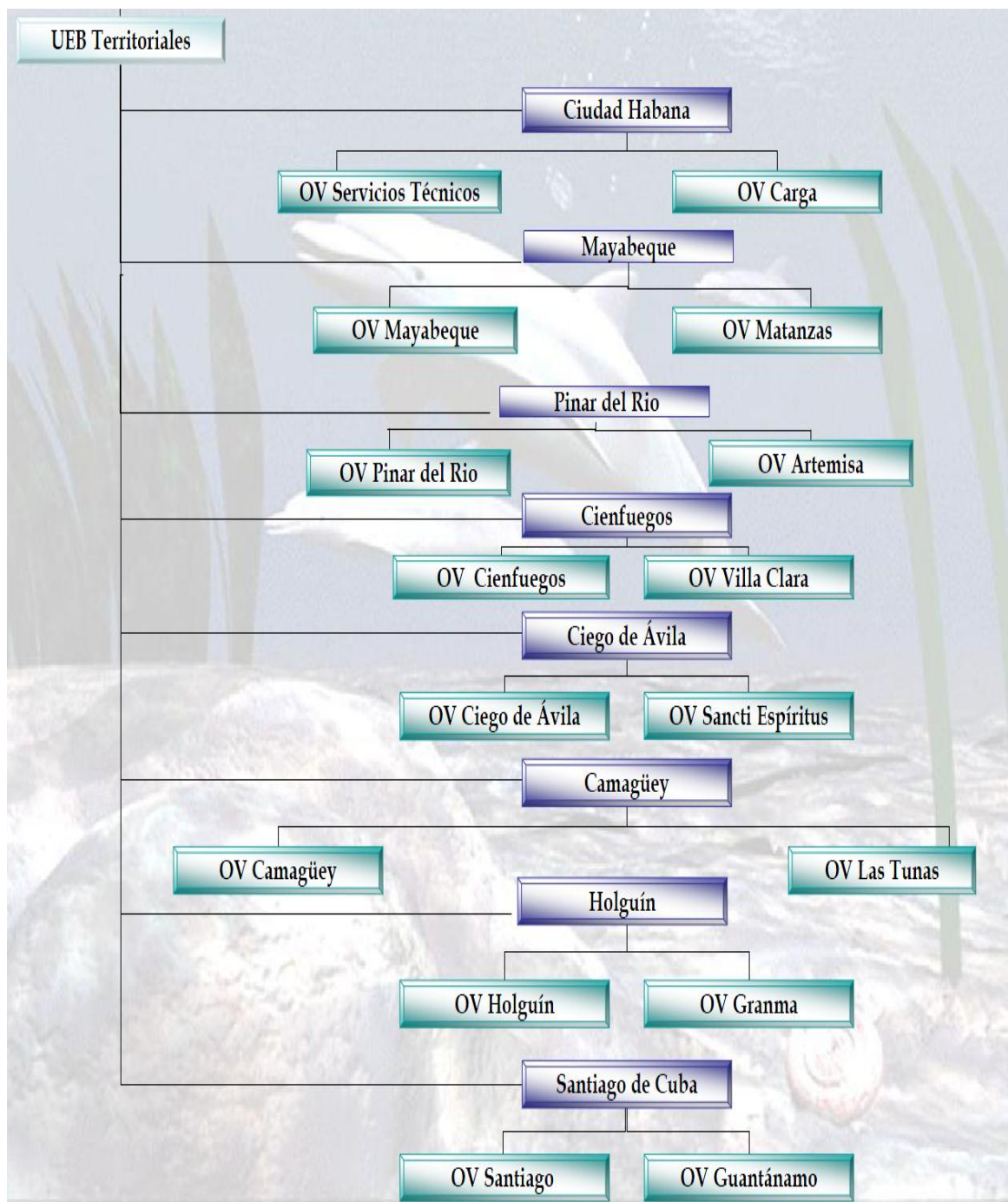


Anexos

Anexo: 1 Estructura organizativa de dirección Intermar, S.A.



Anexo: 2 Estructura organizativa territorial Intermar, S.A.



Anexo 3: Procedimientos propuestos para realizar estudios de la Organización del Trabajo. Fuente: Chorens Fernández, 2015.

No	Título	Autor	Año	Aspectos significativo	Limitaciones
1	Procedimiento para la realización de estudios del trabajo en empresas productivas.	Janet Basnuevo Andreu	2008	Realización de activos de productividad	No tienen en cuenta los análisis a nivel de puesto de trabajo
				Paquete estadístico para determinación del aprovechamiento de la JL	No se profundiza en los aspectos ergonómicos ni de seguridad y salud en el trabajo
				Utilización del software WinQSB	No se diagnostican todos los elementos relacionados con la organización del trabajo
				Su diseño se basa en el método general de soluciones	No tiene en cuenta la dimensión ambiental
2	Procedimiento para el perfeccionamiento de la organización del trabajo en el MITRANS.	Alain Sadier Muñiz Gómez	2009	Realización de los activos de productividad	No tienen en cuenta el análisis a nivel de puesto de trabajo
					No se profundiza en los aspectos ergonómicos ni de seguridad y salud en el trabajo

				Su diseño se basa en el método general de soluciones	No tiene en cuenta la dimensión ambiental No se diagnostican todos los elementos relacionados con la organización del trabajo
3	Procedimiento general de organización del trabajo del grupo empresarial QUIMEFA.	Delia Margarita Nápoles León	2009	Realización de los activos de productividad Su diseño se basa en el método general de soluciones	No tienen en cuenta el puesto de trabajo No tiene encuentra los aspectos ergonómicos ni de seguridad y salud en el trabajo No analiza la vertiente ambiental No se analizan los elementos que integran la organización del trabajo No utilización de software
4	Proyecto de implementación de un procedimiento de organización del trabajo en	Jarbis Blanco Zaballa	2009	Sigue lógica del método general de soluciones	No tienen en cuenta el puesto de trabajo

	la oficina de cambio internacional.				
					No tiene encuentra los aspectos ergonómicos ni de seguridad y salud en el trabajo
					No analiza la vertiente ambiental
					No se analizan los elementos que integran la organización del trabajo
				Analiza el sistema de recompensa	No realiza diagnóstico en materia de organización del trabajo
5	Procedimiento propuesto para las empresas cubanas.	Lourdes María Rigol Madrazo Susana Pérez Pérez Yordanis San Martin Ballester Yadiurka Vega Vega	2011	Incluye un diagnóstico del capital humano utilizando varios indicadores	No analiza los aspectos ambientales
				Realiza estudios de los puestos (método de trabajo, división y cooperación)	No tiene en cuenta los aspectos ergonómicos ni de seguridad y salud en el trabajo
					No utilización de software
					Incluye el análisis

				de los requisitos relacionados con la organización del trabajo en la NC 3001:2007	No analiza el sistema de recompensa
				Realiza un diagnóstico de la organización del trabajo	
6	Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas.	Jhoselyn Bernal Rodríguez Liliana Ramos Iglesias	2012	El punto de partida es la selección del proceso	No analiza aspectos relacionados con el medio ambiente
				Realiza estudios del puesto de trabajo	
				Tiene en cuenta la satisfacción del cliente interno a través del modelo SERVQUAL	No analiza el sistema de recompensa
				Analiza aspectos relacionados con la ergonomía y la seguridad y salud en el trabajo	No incluye el análisis de los requisitos relacionados con la organización del trabajo en la NC 3001:2007
					No se realiza diagnóstico del capital humano

7	Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas.	Nguema Ayaga	2012	Realiza análisis a nivel de empresa, proceso y puesto	No tiene en cuenta el Ciclo Deming Poca utilización de software
				Realiza análisis de aspectos ambientales	
				Tiene en cuenta aspectos ergonómicos y de seguridad y salud en el trabajo	
				Realiza diagnóstico en materia de organización del trabajo a partir de la legislación vigente aplicable	
				Analiza sistema de recompensas	
	Transformaciones propuestas en el Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas.	Isyeris García Pino Aylin Jiménez Pérez Yadier Rodríguez Fuentes Yaneri De Soto Castellón Darelis Bernal Iznaga María Victoria Peláez Reyes	2012	Se basa en el Ciclo Deming (PHVA)	Poca utilización de software
				Realiza análisis a nivel de empresa, proceso y puesto	
				Realiza análisis de aspectos ambientales	

		Ariannys Castillo Zamora Miladys Najarro Baró Rebeca Capote Suárez Adalia Cano González		Tiene en cuenta aspectos ergonómicos y de seguridad y salud en el trabajo	
				Realiza diagnóstico en materia de organización del trabajo a partir de la legislación vigente aplicable	
		Rachel Llano Rodríguez Roberto Rodríguez Rodríguez Israel Romero Ruiz Lianet Vázquez Jorge Rafael González Álvarez Suremys Abrahantes Santos Luis Daniel Izaguirre González	2013	Analiza sistema de recompensas	
8	Tecnología para la mejora de la organización del trabajo de los procesos científicos técnicos del CPHR	Miraida de la C. Castillero Pedroso	2013	Sigue el Ciclo Deming Propone para la implementación del estudio diseñado el uso de Microsoft Office Project	No tienen en cuenta los aspectos relacionados con el medio ambiente

Anexo: 4 Ficha del Proceso: Fuente: SC-01. Manual de Ficha de Procesos

Nombre del proceso: Servicios a Carga.

OBJETIVOS.

Garantizar la planificación y realización, bajo condiciones controladas, de los servicios a cargas que comercializa la empresa.

ALCANCE.

Esta ficha de procesos será de aplicación de todas las Oficinas de Ventas en las que se realicen Servicios a Cargas.

DUEÑO DEL PROCESO.

1. Director Técnico Metodológico de los Servicios (**Dueño del Proceso**).
2. Jefe de Oficinas de Ventas (**Dueño del Proceso en su nivel**).

RECURSOS.

En cada procedimiento de procesos (PP) se especifican los recursos particulares necesarios para cada servicio, en general estos son:

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| - Tablilla. | - Cinta métrica (entre 30 m y 50m). |
| - Cuño de Internar. | - Cinta métrica de 2m. |
| - Calculadora. | - Equipo portátil de comunicación |
| - Cámara fotográfica digital. | - Termómetro |
| - Cuchilla. | - Casco |
| - Sellos de seguridad. | - Lienza. |
| - Linterna. | - Fotocopiadora. |
| - Pie de rey. | - Materiales de oficina |

REQUISITOS.

- Entrega por parte del Inspector Actante al Especialista Principal de toda la documentación relacionada con el servicio realizado en el término previsto para cada tipo de servicio, según procedimiento, para su posterior revisión, mecanografía (cuando lo requiera) y facturación garantizando la entrega en tiempo al cliente
- Reportes de Inspección y/o Actas Preliminares elaborados legibles (sin tachaduras ni borrones), en correcta redacción y con todos los datos y parámetros ubicados en los formatos y exigidos por cada tipo de servicio, según procedimiento.
- Entregar los Reportes de Inspección y/o Actas Preliminares al cliente en los

plazos establecidos en contrato, condiciones de servicios o solicitud de servicio.

Procedimientos.

Aparte de los procedimientos DG-PC-03 "Solicitud y control de los servicios" y DTM-PP-01 "Ejecución de los servicios de inspección para cargas origen - destino", se incluyen todos los procedimientos de procesos de servicios a cargas que se encuentran relacionados en el registro F- DG-02/PC-01 "Índice Actualizado de Documentos" vigente para los servicios a cargas.

Entradas.

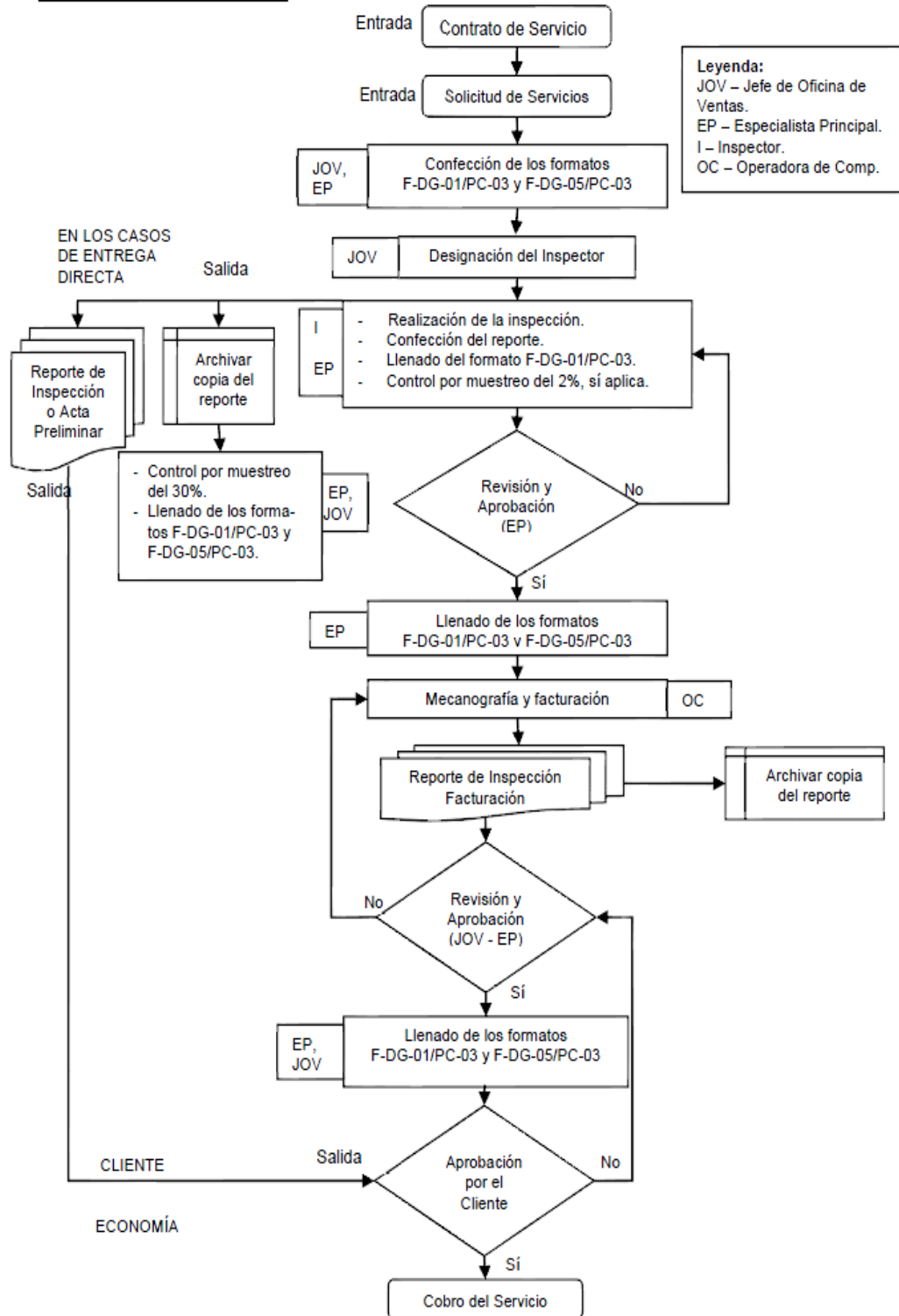
Entrada	Resp
Contrato de Servicio	Director Comercial (Contrato Nacional) y Especialista Comercial de la UEB (Contrato Territorial)
Formato F-DG-01/PC-03 "Solicitud y control de los servicios"	Jefe de Oficina Ventas / Especialista Principal (Grupo de Trabajo).

Salidas.

Salida	Responsable / Destinatario
Reporte de Inspección y/o Actas Preliminares.	Especialista Principal (Grupo de Trabajo) /Cliente

9.0.

ruta del proceso.



Anexo:5 Ficha del Proceso: Fuente: SC-01. Manual Ficha de Procesos

Nombre del proceso: Servicios Técnicos.

OBJETIVOS.

Garantizar la planificación y realización, bajo condiciones controladas, de los servicios técnicos que presta la Empresa

ALCANCE

Esta ficha de procesos será de aplicación de todas las Oficinas de Ventas en las que se realicen Servicios Técnicos.

DUEÑO DEL PROCESO.

1. Director Técnico Metodológico de los Servicios **(Dueño del Proceso)**.
2. Jefe de Oficinas de Ventas **(Dueño del Proceso en su nivel)**.

RECURSOS.

Servicios genéricos	Recursos
☐ Inspecciones a Buques.	Overall.
☐ Ensayos No Destructivos	Guantes de algodón.
a Buques.	Linterna plástica.
☐ Inspecciones a Contene-	Tablilla.
dores.	Cinta métrica de 22 o 30 m de longitud con plomada.
	Densímetro de agua de mar.

Inspecciones Submarinas.	Regla metálica de 1.00 m de longitud (Precisión 1 mm). Cinta métrica de 50 m de longitud (Precisión 0.01 m). Pie de Rey de 500 cm. (Precisión 0.5 mm). Pie de Rey de 150 cm. (Precisión 0.5 mm). Juegos de galgas. Traje isotérmico con gorro. Careta. Regulador con manómetro submarino. Reloj de buceo. Profundímetro. Cuchillo. Snorkel. Aletas. Tanque de aire comprimido, con la certificación de su prueba actualizada. Protectores de rodillas y codos para los trajes cortos. Guantes.
--------------------------	--

Servicios genéricos	Recursos
	Regla metálica de 1.00 m de longitud. (Precisión 1 mm). Cinta métrica de 50 m de longitud. (Precisión 0.01 m). Pie de rey de 250 cm. (Precisión 0.5 mm). Pie de rey de 500 cm. (Precisión 0.5 mm). Pie de rey de 150 cm. (Precisión 0.5 mm). Piqueta. Cepillo de alambre. Cabos. Cámara para fotografía submarina NIKONOS V.
☐ Inspecciones Preventivas y de Siniestros y Ajuste de Siniestro. ☐ Avalúo de Bienes y Derechos.	Tablilla. Cámara fotográfica. Calculadora. Cintas métricas de 3, 5, 30 y/o 50 metros. Sonómetro.

Ensayo No Destructivo a Estructuras de Hormigón Armado	Cinta métrica (Precisión 0,01m). Guantes Espejuelos de protección Piqueta de mano Cepillo manual de alambre Pulidora Equipos y accesorios necesarios para la realización de cada uno de los ensayos planificados. Juego de palpadores con frecuencias que oscilen entre 25 y 200 KHz. Cinta métrica. (Precisión 0,01 m.) Guantes. Espejuelos de protección. Piqueta de mano. Cepillo manual de alambre. Pulidora. Acoplante. Equipo para la medición de ultrasonido que reúna los
---	---

Servicios genéricos	Recursos
	Detector de acero embebido en el hormigón. Brocha. Cepillo de alambre. Esponja plana o equipo de spray para el agua. Equipo para la medición del potencial REDOX (corrosímetro).(Precisión 0,01 v) Ohmímetro (Precisión 0,01 ohm). Espejuelos de protección. Cinzel y mandarina de 2 libras. Cinta métrica de 5 m (Precisión 0,001m). Cubo. Sulfato de cobre puro para análisis. Agua destilada (al menos 1 litro). Plano de la estructura. Profómetro.(Precisión 0,001 m) Cinta métrica de al menos 5 m de longitud. (Precisión
Inspecciones a Autos Siniestrados.	Tablilla. Linterna. Cámara Fotográfica. Caja de herramientas. Cinta métrica precisión 0.1m. Catálogo de precios de piezas y mano de obra. Equipos portátiles de comunicación. Calculadora

REQUISITOS.

Inspecciones a buques.

- Entrega de los reportes con exactitud en la descripción de lo observado (estado técnico casco y/o maquinaria) y sin omisiones.
- Entrega del Reporte Preliminar a las 24 horas de terminada la inspección.
- Entrega del certificado de entrega, la hoja de cálculo del combustible y la relación de daños y equipos fuera de servicio al Capitán del buque, al término de la inspección.
- Entrega del Reporte Final de la inspección al cliente en no más de 10 días hábiles, después de terminada la misma

Inspecciones preventivas y de siniestro y ajuste de siniestros.

- a) Aportar toda la documentación soporte necesaria que avale los valores a indemnizar.
- b) Que el reporte contenga de manera clara y explícita la naturaleza, causa y alcance de los daños, una descripción precisa y exacta del siniestro sin omisiones.
- c) Identificación y evaluación precisa y exacta de los riesgos.
- d) Que el reporte contenga las recomendaciones necesarias para eliminar o minimizar los riesgos identificados.
- e) Aportar testimonio fotográfico que ilustre lo descrito en el reporte.
- f) Entrega del Reporte de Inspección en el plazo acordado con el cliente.

Avalúo de bienes y derechos.

- a) Entregar el valor actualizado del bien interés del cliente y en correspondencia con el objeto del avalúo.
- b) Que el reporte contenga una descripción detallada y precisa del bien o de los bienes valuados de forma que se demuestre el valor dictaminado.
- c) Aportar testimonio fotográfico que ilustre lo descrito en el reporte.
- d) Entrega del Reporte de Inspección en el plazo acordado con el cliente.

Estudio de factibilidad.

- a) Que el reporte aporte la información necesaria para demostrar la viabilidad o no del proyecto.
- b) Cumplir con el plazo acordado con el cliente.

Draft y ullage survey.

- a) Entrega de los reportes con exactitud en la descripción de lo observado y sin omisiones.
- b) Entrega del reporte manuscrito y demás documentos establecidos al Capitán del buque, al término de la inspección.
- c) Entrega del reporte de Inspección en el plazo acordado

Ensayos no destructivos.

A buques:

- a) Realización de las mediciones (calibraciones) con la exactitud requerida y con el equipo certificado.
- b) Entrega de los Reportes de Inspección en el plazo acordado con el cliente.

A estructuras de hormigón armado:

- a) Dictaminar el estado técnico de inmuebles y estructura de hormigón armado.
- b) Demostrar la capacidad que tiene la estructura de asimilar modificaciones para rehabilitación.

- c) Conocer características estructurales y constructivas del edificio.
- d) Que el reporte contenga toda la información necesaria que demuestra las conclusiones a que se arriba

Inspecciones a autos siniestrados.

- a) Que el plazo entre el aviso del siniestro y la ejecución del servicio no exceda los 3 días hábiles.
- b) Entrega del reporte al cliente en un tiempo que no exceda los 10 días hábiles, después de terminada la inspección.

Otros servicios.

- a) Formatos de acuerdo con lo establecido en los procedimientos aplicables.
- b) Información completa y precisa de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- c) Plazo de entrega de acuerdo con lo pactado en los contratos

Procedimientos.

Aparte del procedimiento DG-PC-03 “Solicitud y control de los servicios” se incluyen todos los procedimientos de procesos de servicios técnicos que se encuentran relacionados en el registro F- DG-02/PC-01 “Índice Actualizado de Documentos” vigente para los Servicios Técnicos.

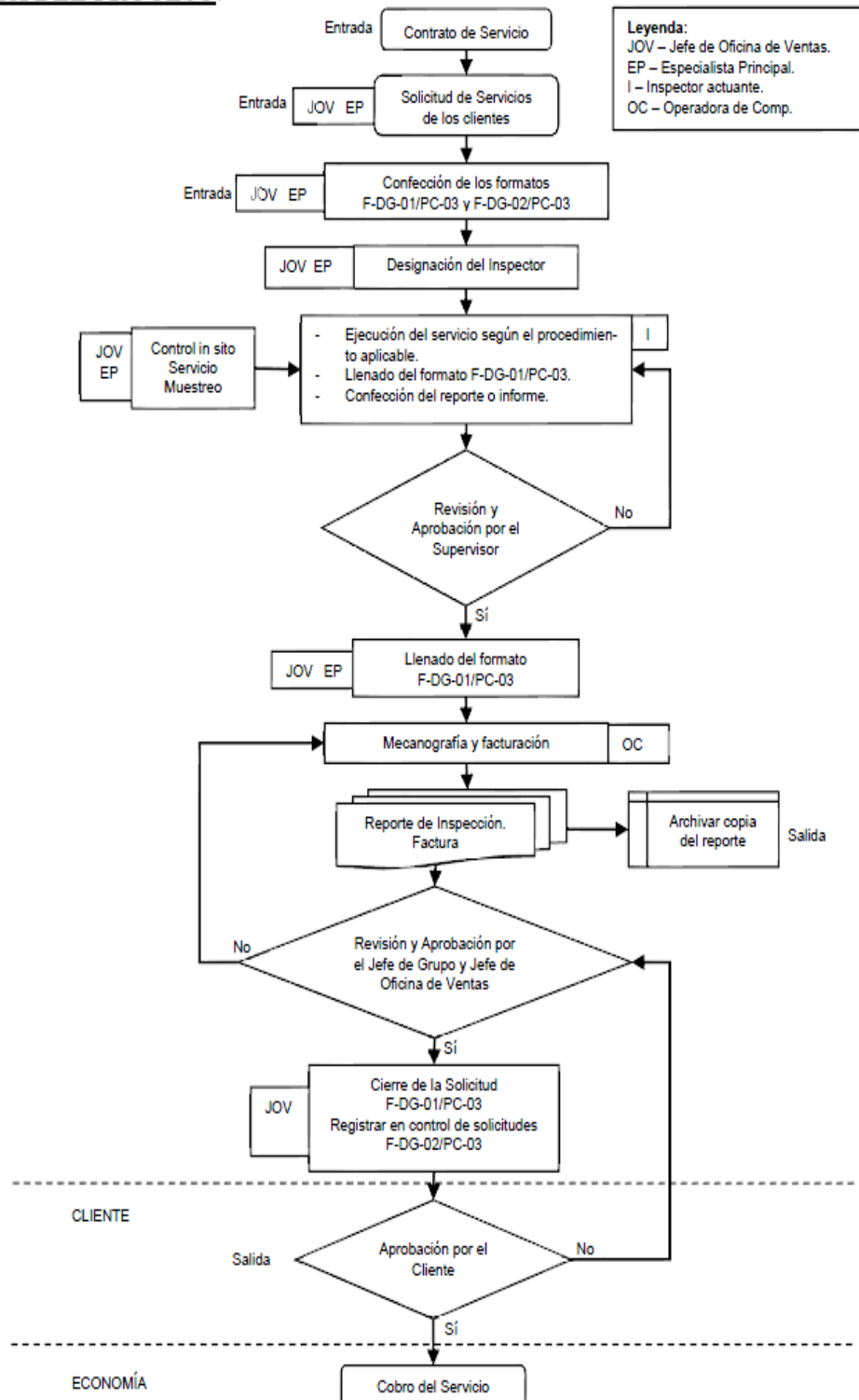
Entradas.

Entrada	Responsable
Contrato de Servicio	Director Comercial (Contrato Nacional) y Especialista Comercial de la UEB (Contrato
Formato F-DG-01/PC-03 “Solicitud y control de los servicios”	Jefe de Oficina Ventas / Especialista Principal (Grupo de Trabajo).

Salidas.

Salida	Responsable / Destinatario.
Reporte de Inspección	Especialista Principal (Grupo de Trabajo) / Cliente

9.0. RUTA DEL PROCESO.



Nombre del proceso: Servicios Agropecuarios.

OBJETIVOS.

Garantizar la planificación y realización, bajo condiciones controladas, de los servicios vinculados al seguro agropecuario que comercializa la empresa.

ALCANCE.

Esta ficha de procesos será de aplicación en todas las Oficinas de Ventas en las que se realicen Servicios Agropecuarios.

DUEÑO DEL PROCESO.

1. Director Técnico Metodológico de los Servicios **(Dueño del Proceso)**.
2. Jefe de Oficinas de Ventas **(Dueño del Proceso en su nivel)**.

RECURSOS.

- Cámara fotográfica.
- Cinta métrica de 0 a 50 m.
- Calculadora.
- Tablilla.
- Botas de goma.
- Capa de agua.
- Gorra.
- Lupa.
- Regla metálica graduada de 3 m para medir profundidad.
- Báscula mecánica con intervalo de medición de 0 a 5 kg.

REQUISITOS.

Entrega por parte del Inspector Actuante al Especialista Principal de toda la documentación relacionada con el servicio realizado en el término previsto para cada tipo de servicio, según procedimiento, para su posterior revisión, mecanografía (cuando lo requiera) y facturación garantizando la entrega en tiempo al cliente.

Reportes elaborados legibles (sin tachaduras ni borradores), en correcta redacción y con todos los datos y parámetros ubicados en los formatos y exigidos por cada tipo de servicio, según procedimiento.

Entregar los Reportes de Inspección al cliente en los plazos establecidos según lo pactado en el contrato, condiciones de servicios o solicitud de servicio.

Procedimientos.

Aparte de los procedimientos DG-PC-10 "Control de no conformidades, correcciones, acciones correctivas y preventivas" y DG-PC-03 "Solicitud y control de los servicios" se incluyen todos los procedimientos de procesos de servicios agropecuarios que se encuentran relacionados en el registro F-DG-02/PC-01 "Índice Actualizado de



Anexo: 7 Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para evaluar la Organización del Trabajo en el proceso. Fuente: (Pérez Jiménez, 2012).

Preguntas por elementos	Si	No	Observaciones
División y cooperación			
¿La división y cooperación del trabajo establecidas logran la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo?	X		
¿La plantilla de cargos se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicio que desarrolla el proceso?	X		
¿Están definidos en el proceso los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan, así como los conocimientos requeridos por los trabajadores?	X		
¿Se encuentran elaborados los perfiles de los puestos de trabajos claves?	X		
¿Existe dominio de la documentación por los trabajadores?	X		
¿Existen funciones desempeñadas por más de un trabajador en el proceso?	X		
Métodos y procedimientos			
¿Existe una correcta preparación, programación y distribución de los servicios y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso?		X	
¿Los métodos de trabajo utilizados permiten el logro eficaz de las tareas desarrolladas?	X		
¿Se han realizado mejoras en el proceso a partir de la aplicación de estudios del trabajo?		X	
¿Se caracteriza y evalúa la actividad de diseño de métodos o tecnología?	X		
¿Se cuenta con una descripción escrita del proceso que contengan como mínimo: descripción detallada, método a aplicar, condiciones básicas a garantizar?	X		
¿Cuenta el proceso con una descripción escrita para el método de trabajo que contengan como mínimo?	X		

a) Descripción detallada del método de trabajo a aplicar. b) Herramientas y equipos que se utilizarán. c) Condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo y ergonómicas a garantizar. d) Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.			
Medición y normación			
¿Se ha realizado en los últimos 10 años la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudios de tiempo, para determinar el nivel de aprovechamiento de la jornada laboral y el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo la tarea en el proceso?		x	
¿Es posible normar el trabajo desarrollado en alguno o la totalidad de los puestos de trabajo que integran el proceso?	X		
¿Existen normas definidas en el proceso?	X		
¿Existe calidad en las normas elaboradas a partir de estadísticas existentes sobre el comportamiento de las mismas en un período dado, ya sea a nivel de proceso, actividad, etc.	X		
Organización y servicio al puesto			
¿El puesto de trabajo posee las herramientas, dispositivos y materiales necesarios concebidos por la tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo, por parte del trabajador?		x	Requieren Actualización
¿Existe una correcta relación entre los puestos de trabajo con respecto al abastecimiento que depende de la misma?	x		
Condiciones de trabajo			
¿Existen condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo que garanticen el cumplimiento de la tarea y además están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo?		x	
¿Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecido favorecen la actividad de los	x		

trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia sin prejuicios de salud?			
¿Se han presentado certificados médicos por parte de los trabajadores debido a dolencias relacionadas con su actividad laboral?		x	
Disciplina laboral			
¿Existen problemas de ausentismo y/o impuntualidades?		x	
¿Se han tomado en el proceso medidas disciplinarias?		x	
¿Los trabajadores cumplen con las normas de calidad, seguridad y salud y de trabajo (cuando estén definidas)?	x		
Organización de los salarios			
¿Los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos respecto a la ejecución de períodos anteriores?	x		
¿La organización salarial aprobada estimula a los trabajadores?		x	

Anexo 8: Resultado del método Delphi.

Primera ronda:

No	Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Σ Rj	Rj	Cc
1	Preparación, programación y distribución de los servicios	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	26	2,364	73
2	Medición y normación del trabajo	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	39	3,545	73
3	Recursos necesarios para realizar la actividad con mayor calidad	1	1	4	5	1	4	4	4	4	2	4	34	3,091	55
4	Condiciones de trabajo	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	49	4,445	64
5	Desmotivación salarial de los trabajadores.	2	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17	1,545	73

Segunda ronda:

No	Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Σ Rj	Rj	Cc
1	Preparación, programación y distribución de los servicios	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	22	2	82
2	Medición y normación del trabajo	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	52	4,727	73
3	Recursos necesarios para realizar la actividad con mayor calidad	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	46	4,182	64
4	Condiciones de trabajo	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	33	3	82
5	Desmotivación salarial de los trabajadores.	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	12	1,091	91

Anexo 9: Encuesta de satisfacción del personal. Fuente: Elaboración propia.

No.	INDICADORES	Mal	Regular	Bien
1	Está conforme con su puesto de trabajo.			
2	Está satisfecho con el salario que devenga.			
3	Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación.			
4	Ha pensado en el último año trasladarse a otro lugar de trabajo por motivos de mejoría salarial			
5	Recibe respeto y reconocimiento de sus compañeros.			
6	Recibe la información necesaria vinculada a sus funciones de trabajo.			
7	Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de su puesto de trabajo.			
8	Recibe la capacitación que necesita para desempeñar su trabajo con la calidad requerida.			
9	Recibe la información necesaria sobre los resultados del trabajo de la Entidad.			
10	Aprecia usted en su área el trabajo en equipo.			
11	Está satisfecho con la distribución de las actividades y contenido del trabajo			
12	Participa con sus opiniones en la toma de decisiones de la entidad, o en su caso, de su grupo.			
13	Está satisfecho con la calidad del servicio que brinda usted a los clientes internos y externos.			
14	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente.			
15	El horario de trabajo, le satisface.			

Anexo 10: Validación de la encuesta a aplicar a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Una vez diseñado el cuestionario a aplicar se hace necesario determinar la fiabilidad y validez del mismo, dado que:

- La fiabilidad es el grado en que un instrumento mide con precisión, sin error. Indica la condición del instrumento de ser fiable, es decir, de ser capaz de ofrecer en su empleo repetido resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición (Arribas, 2004). La fiabilidad de un instrumento de medida se valora a través de la consistencia, la estabilidad temporal y la concordancia entre observadores.
- La validez es el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido (Arribas, 2004). A pesar de que se describen diferentes tipos de validez, ésta, sin embargo, es la que permite realizar las interpretaciones correctas de las puntuaciones que se obtengan al aplicar un test y establecer la relación con el constructo/variable que se trata de medir.

Evaluación de la Fiabilidad:

El cuestionario se encuentra conformado por 15 variables y el análisis de la fiabilidad se efectúa empleando el coeficiente Alpha de Cronbach, como se muestra a continuación:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	34	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	15

Considerando que el resultado obtenido es mayor que 0.8 ($0.840 > 0.8$) se concluye que el instrumento se considera fiable.

Validación del cuestionario

Validez de constructo: en este punto se determina si las medidas que resultan de las respuestas del cuestionario pueden ser consideradas y utilizadas como medición del fenómeno que queremos medir.

Debido a que este tipo de análisis se suele realizar mediante el procedimiento denominado “Análisis de Factores”, se procede a comprobar el cumplimiento de los supuestos que indican que es posible aplicar el mismo y que están fundamentalmente relacionados con el coeficiente de Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) y la Prueba de Esfericidad de Bartlett:

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,598
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	380,900
	gl	105
	Sig.	,000

Como se puede observar el análisis factorial puede ser empleado para detectar las dimensiones y los ítems incluidos en la encuesta ya que:

- La prueba de esfericidad de Bartlett con una significación asintótica de 0,000 implica que se rechaza la hipótesis nula que plantea que las variables no están correlacionadas en la población.
- Como la medida de adecuación de la muestra KMO es mayor que 0,5 se establece que las correlaciones entre los pares de ítems pueden ser explicados por medio de otras variables (factores).

Anexo 11: Análisis de frecuencia de los datos de validación del cuestionario aplicado a los trabajadores directos a la prestación de los servicios. Fuente: Paquete estadístico SPSS versión 19.0.

Está conforme con su puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	31	91,2	91,2	91,2
	Regular	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Está satisfecho con el salario que devenga.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	3	8,8	8,8	8,8
	Regular	4	11,8	11,8	20,6
	Mal	27	79,4	79,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	3	8,8	8,8	8,8
	Regular	28	82,4	82,4	91,2
	Mal	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Ha pensado en el último año trasladarse a otro lugar de trabajo por motivos de mejoría salarial.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	4	11,8	11,8	11,8
	Regular	27	79,4	79,4	91,2
	Mal	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Recibe respeto y reconocimiento de sus compañeros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	29	85,3	85,3	85,3
	Regular	4	11,8	11,8	97,1
	Mal	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Recibe la información necesaria vinculada a su puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	28	82,4	82,4	82,4
	Regular	4	11,8	11,8	94,1
	Mal	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de su puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	4	11,8	11,8	11,8
	Regular	29	85,3	85,3	97,1
	Mal	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**Recibe la capacitación que necesita para desempeñar su trabajo con la calidad
requerida.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	5	14,7	14,7	14,7
	Regular	27	79,4	79,4	94,1
	Mal	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Recibe la información necesaria sobre los resultados del trabajo de la Entidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	4	11,8	11,8	11,8
	Regular	29	85,3	85,3	97,1
	Mal	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Aprecia usted en su área el trabajo en equipo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	30	88,2	88,2	88,2
	Regular	3	8,8	8,8	97,1
	Mal	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Está satisfecho con la distribución de las actividades y contenido del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	2	5,9	5,9	5,9
	Regular	31	91,2	91,2	97,1
	Mal	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**Participa con sus opiniones en la toma de decisiones de la entidad, o en su caso,
de su grupo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	30	88,2	88,2	88,2
	Regular	3	8,8	8,8	97,1
	Mal	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**Está satisfecho con la calidad del servicio que brinda usted a los clientes internos
y externos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	31	91,2	91,2	91,2
	Regular	2	5,9	5,9	97,1
	Mal	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar
el trabajo cómodamente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	3	8,8	8,8	8,8
	Regular	31	91,2	91,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

El horario de trabajo, le satisface.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	31	91,2	91,2	91,2
	Regular	2	5,9	5,9	97,1
	Mal	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Anexo: 12 Ingresos reales Oficina de Venta Cienfuegos 2015-2016.Fuente: Sistema contable, EXACT.

329 INTERMAR UEB CIENFUEGOS

Análisis pívot

Año : 2016 hasta 2016

Cuenta contable : 900103000 hasta 922290000

Mes :

Cuenta contable	Centro coste	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Total: Realizado
Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
TOTAL		-154.038,1	-149.259,0	-163.656,1	-182.763,1	-195.473,1	-188.321,1	-153.047,1	-166.094,1	-178.878,1	-186.195,1	-189.431,1	-233.259,1	-2.140.415,1	
Ingresos por Exportación Serv Insp, Avaluo ajuste de Averías	Of de Vtas Carga Cienfgos	-2.960,00	-2.817,00	-1.947,00	-2.043,00	-4.104,00	-1.344,00	-540,00	-1.448,00	-3.852,82	-524,00	-640,00	-1.184,00	-23.403,82	
Ingresos por Serv dentro del Organ. Ajuste y Averías	Of de Vtas Carga Cienfgos	-19.888,00	-20.303,00	-21.060,00	-25.808,00	-21.185,00	-20.520,00	-23.539,00	-19.978,00	-19.810,00	-21.173,00	-24.555,00	-19.997,00	-257.816,00	
Ingresos por Serv fuera del Organ Insp, Avaluo, ajuste Aver	Of de Vtas Carga Cienfgos	-53.376,00	-50.270,00	-59.796,00	-64.880,00	-74.449,00	-70.240,00	-43.619,00	-65.611,00	-57.984,00	-60.294,00	-55.360,00	-74.205,00	-730.084,00	
Ingresos por Serv fuera del Organ. Avalúo	Of de Vtas Carga Cienfgos	-2.100,00	-2.100,00	-1.800,00	-4.260,00	-3.900,00	-5.400,00	-9.900,00	-5.900,00	-21.700,00	-20.100,00	-15.600,00	-10.300,00	-103.060,00	
Ingresos por Servicios AEI Insp, Avaluo y Ajuste de Averías	Of de Vtas Carga Cienfgos	-2.880,00	-2.880,00			-60,00	-60,00							-5.880,00	
INGRESOS TOTALES OVC		-81.204,00	-78.370,00	-84.603,00	-96.991,00	-103.698,00	-97.564,00	-77.598,00	-92.937,00	-103.346,82	-102.091,00	-96.155,00	-105.686,00	-1.120.243,82	

329 INTERMAR UEB CIENFUEGOS

Análisis pívot

Año : 2015 hasta 2015

Cuenta contable : 901101000 hasta 922290000

Mes :

Cuenta contable	Centro coste	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Total: Realizado
Mes															
		-127.313,77	-153.288,00	-149.460,00	-148.864,00	-155.383,27	-171.852,00	-170.354,00	-163.587,00	-159.584,00	-167.867,00	-189.827,00	-179.373,13	-1.936.753,17	
Ingresos por Serv fuera del Organ Insp, Avaluo, ajuste Aver	Default cost center	0,00												0,00	
Ingresos por Exportación Serv Insp, Avaluo ajuste de Averías	Of de Vtas Carga Cienfgos	-120,00	-90,00	-1.210,00	-1.759,00	-5.705,27	-120,00	-1.133,00	-764,00	-1.088,00	-744,00	-734,00	-2.990,00	-16.457,27	
Ingresos por Serv dentro del Organ. Ajuste y Averías	Of de Vtas Carga Cienfgos	-21.009,00	-22.659,00	-20.012,00	-18.480,00	-18.855,00	-19.274,00	-20.401,00	-20.519,00	-22.648,00	-23.547,00	-22.403,00	-21.328,00	-251.135,00	
Ingresos por Serv fuera del Organ Insp, Avaluo, ajuste Aver	Of de Vtas Carga Cienfgos	-31.052,00	-56.734,00	-52.046,00	-52.878,00	-52.920,00	-61.630,00	-62.900,00	-61.170,00	-43.710,00	-57.255,00	-73.672,00	-57.264,00	-663.231,00	
Ingresos por Serv fuera del Organ. Avalúo	Of de Vtas Carga Cienfgos					0,00	0,00	0,00	0,00	-9.860,00	-2.100,00	-900,00	-900,00	-13.760,00	
Ingresos por Servicios AEI Insp, Avaluo y Ajuste de Averías	Of de Vtas Carga Cienfgos	-2.880,00	-2.880,00	-2.880,00	-2.880,00	-2.880,00	-2.880,00	-2.880,00	-2.940,00	-2.880,00	-2.880,00	-2.880,00	-2.880,00	-34.620,00	
	TOTAL OVCFGOS	-55.061,00	-82.363,00	-76.148,00	-75.997,00	-80.360,27	-83.904,00	-87.314,00	-85.393,00	-80.186,00	-86.526,00	-100.589,00	-85.362,00	-979.203,27	

Anexo: 13 Gastos reales por concepto de salario Oficina de Venta Cienfuegos 2015-2016. Fuente:Sistema contable, EXACT.

329 INTERMAR UEB CIENFUEGOS

Análisis pivot

Año : 2015 hasta 2015

Cuenta contable : 828100000 hasta 828200000

Mes :

Unidad coste : 50501 hasta 50700

Cuenta contable	Centro coste	Unidad coste	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
Mes			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Carga Cienfg	Acumulación Vacaciones	1.449,19	1.444,56	1.415,80	1.851,03	1.681,15	1.880,23	1.993,32	2.001,98	1.607,45	1.812,45	1.556,69	2.149,37	20.843,22	
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Carga Cienfg	OPA Doctorado y Maestría	199,70	240,00	199,70	240,00	192,99	240,00	213,13	179,55	240,00	240,00	179,55	223,20	2.587,82	
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Carga Cienfg	OPA Perfec Empresarial	3.380,53	3.720,84	3.321,06	3.642,28	3.540,99	3.870,68	3.523,33	3.537,00	3.764,15	3.438,99	3.542,18	3.403,26	42.685,29	
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Carga Cienfg	Salario Escala	12.363,73	11.932,23	10.686,11	11.752,58	12.035,73	12.389,31	12.011,99	11.387,98	12.089,46	11.404,96	12.016,79	12.949,06	143.019,93	
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Carga Cienfg	Salario por Resultados	0,00		1.368,92	4.729,83	2.725,46	4.185,69	6.180,87	6.921,15	1.591,64	4.855,88	1.387,97	7.070,64	41.018,05	
TOTAL			17.393,15	17.337,63	16.991,59	22.215,72	20.176,32	22.565,91	23.922,64	24.027,66	19.292,70	21.752,28	18.683,18	25.795,53	250.154,31	

329 INTERMAR UEB CIENFUEGOS

Análisis pivot

Año : 2016 hasta 2016

Cuenta contable : 828100000 hasta 828200000

Mes :

Unidad coste : 50501 hasta 50700

Cuenta contable	Centro coste	Unidad coste	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
Mes			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Cienfgos	Acumulación Vacaciones	1.496,36	1.479,57	1.524,05	2.145,93	2.035,90	2.269,79	1.976,76	1.540,55	2.239,06	2.111,84	2.442,91	3.082,84	24.345,56	
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Cienfgos	OPA Doctorado y Maestría	209,78	240,00	199,70	219,85	219,85	219,85	209,78	219,85	219,85	233,28	179,55	240,00	2.611,34	
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Cienfgos	OPA Perfec Empresarial	3.516,08	3.712,03	3.431,24	3.817,03	3.671,60	3.739,24	3.277,40	3.326,23	3.883,52	3.339,06	3.485,66	3.659,16	42.858,25	
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Cienfgos	Salario Escala	12.737,11	12.326,22	10.970,23	12.303,52	11.769,30	11.963,58	12.468,99	10.614,05	12.430,16	11.480,69	11.209,22	11.664,93	141.938,00	
Gastos de Operación por Serv	Of de Vtas Cienfgos	Salario por Resultados			2.166,59	7.268,54	6.737,98	9.048,97	5.791,20	2.788,36	8.100,06	8.180,08	12.001,31	18.352,01	80.435,10	
		TOTAL	17.959,33	17.757,82	18.291,81	25.754,87	24.434,63	27.241,43	23.724,13	18.489,04	26.872,65	25.344,95	29.318,65	36.998,94	292.188,25	

Anexo 14: Plan de ingresos año 2016. Oficina de ventas Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la entidad.

DESAGREGACION POR GRUPOS DE TRABAJO DEL PLAN DE INGRESOS DE LA OFICINA DE VENTAS CIENFUEGOS 2016													
GRUPOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Plan Servicios Técnicos	32300,00	33897,00	30656,00	33046,00	35080,00	36341,00	32249,00	31.403,00	33700,00	33108,00	34700,00	31300,00	397780,00
Real Servicios Técnicos	33380,00	33720,00	39080,00	44680,00	50140,00	47560,00	37580,00	56060,00	60695,00	59943,00	52000,00	66875,00	581713,00
Plan Servicios a Carga	25273,00	24314,00	21860,00	24480,00	22820,00	24160,00	22.080,00	22.880,00	24625,00	22422,00	24524,16	24971,04	284409,20
Real Servicios a Carga	26736,00	24647,00	24463,00	26803,00	32653,00	30684,00	19959,00	19659,00	23413,60	21435,00	24380,00	18889,00	293721,60
Plan Seguro Agropecuario	20893,00	19939,00	18114,00	18980,00	19660,00	19263,00	18.753,00	18.709,00	19160,00	18.972,00	19880,00	19712,87	232035,87
Real Seguro Agropecuario	21088,00	20003,00	21060,00	25508,00	20905,00	19320,00	20059,00	17218,00	19238,22	20713,00	19775,00	19922,00	244809,22
Plan de ingresos	78466,00	78150,00	70630,00	76506,00	77560,00	79764,00	73082,00	72992,00	77485,00	74502,00	79104,16	75983,91	914225,07
Ingresos Reales	81204,00	78370,00	84603,00	96991,00	103698,00	97564,00	77598,00	92937,00	103346,82	102091,00	96155,00	105686,00	1120243,82

Anexo 15: Evaluación del resultado individual. Fuente. Elaboración propia.

Resultado mensual de los indicadores específicos para los trabajadores vinculados directamente a los servicios.

(Especialista "A" y "B" en AIR, Técnico AIR)

Mes: _____

Nombre y Apellidos: _____

Categoría Ocupacional: _____

Jefe que evalúa: _____

Indicadores individuales	Puntuación	Evaluación SPR
Cumplimiento del plan de ventas individual asignado	50	
Entrega tardía de más de (3) reportes de inspección.	15	
Confección de (3) o más reportes con errores	15	
Cumplimiento de los Contratos	10	
Cumplimiento de otras tareas asignadas	10	
Total	100	

Observaciones de la evaluación:

Firma del trabajador

Firma del jefe