



Universidad de Sancti Spíritus



“José Martí Pérez”

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

Título: Valoración económica de los Sistemas de Pago en la UBPC
Tuinucú de la Empresa Azucarera Melanio Hernández

Autor: Lilibet García Gómez

Tutor: MSc. Irenio Curbelo Tribicio

Consultante: Marbelys Hernández Martínez.

Año 56 de la Revolución

DEDICATORIA

Mi esposo: Por su apoyo en los momentos buenos y malos, por su esfuerzo para seguir adelante cada día.

Mi familia: Por su dedicación, paciencia, por brindarme todo su apoyo y confianza, por deberles gran parte de lo que soy.

INDICE

Introducción.....	4
CAPÍTULO I. Fundamentos teóricos de los Sistemas de Pago.	
1.1 Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos. Conceptos.....	11
1.2 Subsistemas que conforman el Sistema Gestión de Recursos Humanos.....	21
1.3 Principios de la política salarial en Cuba	23
1.4 Elementos fundamentales de los Sistemas de Pagos.....	24
1.5 Principios de los Sistemas de Pago. Características.....	24
1.6 Premisas para la aplicación de los Sistemas de Pago por resultados.....	26
1.6.1 Pasos para implantar los Sistemas de Pago por resultados.....	27
1.6.2 Estructura de los Sistemas de Pago por los resultados. Elementos básicos.....	28
1.7 Particularidades de los Sistemas de Pago utilizados en la UBPC Tuinucú.....	30
1.8 Reglamento del Sistema de Pago en la cosecha de la caña.....	30
CAPÍTULO II. Evaluación del Sistema de Pago por resultados en la cosecha de la caña de la UBPC Tuinucú	
2.1 Caracterización de la UBPC Tuinucú.....	38
2.2. Diagnósticos de los resultados económicos vinculados a los Sistemas de Pagos.....	41
2.3 Valoración del pago por resultados en la cosecha de la caña del año 2013.....	49
2.4 Proyección del nuevo Sistema de Pago en la UBPC Tuinucú.....	50
Conclusiones.....	52
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN.

Teniendo en cuenta la necesidad insoslayable que posee nuestro país en aumentar los rendimientos cañeros y comenzar un periodo de franca recuperación, tomando como punto de referencia que lo anterior exige la aplicación de nuevos métodos, estilos y concepciones en nuestro trabajo.

Se han adoptado un grupo de medidas por el comité ejecutivo del consejo de ministro para incentivar la producción de caña de azúcar como son la modificación del precio de la caña y el tratamiento de las deudas bancarias y presupuestarias que se pagaran en un plazo de hasta 20 años, además el reordenamiento de las aéreas cañeras.

Es una cuestión de suma responsabilidad dada su enorme incidencia en lo económico, político, social e ideológico de ahí lo cuidadoso y objetivo que se debe ser al proyectar, instrumentar, aplicar y controlar las decisiones que se adopten, siempre teniendo presente que el salario no es solo un medio de vida, es también, y muy importante, el reconocimiento de la sociedad por el aporte laboral del individuo.

Hay que tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Ø Frenar el deterioro de la producción cañera.
- Ø Estimular el crecimiento de los rendimientos agrícolas.
- Ø Mejorar las condiciones de vida y trabajo de los obreros.
- Ø Alcanzar la rentabilidad en la producción cañera.

En ello se recogen las distintas actividades que se realizan durante el proceso productivo logrando con la aplicación de estos un resultado económico sustentado por la eficiencia que se logra con la implantación de estos.

- Ø Producir y comercializar de forma mayorista, caña de azúcar en moneda nacional.
- Ø Producir y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, granos, cereales, frutas cítricos y café.
- Ø Producir y comercializar plantas ornamentales y flores en moneda nacional.

- Ø Producir y comercializar miel de abejas, cera, jalea real, propóleos, abejas y abejas reinas en moneda nacional.
- Ø Producir y comercializar posturas forestales y frutales, de hortalizas, de hortalizas y vegetales Madera aserrada y rolliza, carbón vegetal y resinas en moneda nacional.
- Ø Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado mayor vacuno bufalina y equina y sus derivados con destino a la empresa láctea del territorio en los casos autorizados y de forma minorista a los socios, a los trabajadores, y jubilados de la cooperativa y de forma minorista como concurren en el Mercado Estatal y Municipal, así como el mercado agropecuario a partir de los destinos definidos en la contratación de la producción según las regulaciones establecidas.
- Ø Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, ganado mayor y menor en pie y de ganado menor sus carnes así como pie de cría y como animales de trabajo, pieles, producciones cunículas, avícolas y de piscicultura cumpliendo las regulaciones establecidas.
- Ø Producir y comercializar piezas de repuesto de la mecanización agrícola en moneda nacional.
- Ø Producir y comercializar de forma mayorista medicina natural y alternativa en moneda nacional.
- Ø Comercializar de forma minorista los excedentes provenientes de las producciones agropecuarias en el mercado agropecuario y punto de ventas honrados por el Consejo de Administración Municipal en moneda nacional.
- Ø Producir y comercializar de forma minorista en moneda nacional, guarapo y raspadura a partir de las producciones propias de la caña de azúcar en las guaraperas autorizadas por el Consejo de Administración correspondiente, cumpliendo las regulaciones establecidas.
- Ø Comercializar de forma mayorista chatarra en moneda nacional. De acuerdo a las regulaciones establecidas.
- Ø Prestar servicio de roturación y de preparación de tierra en moneda nacional.

- Ø Prestar servicio de reparación, mantenimiento eléctricos y de instrumentación a equipos de mecanización agrícolas en moneda nacional.
- Ø Prestar servicio de reparación y mantenimiento a equipos automotores riego y drenaje de la mecanización agrícola, riego de agua, maquinado, carpintería y pailera en moneda nacional.
- Ø Prestar servicio de transportación de carga por vía automotor, montaje de maquinas de riego, preparación de suelo, alquiler de equipos especializados de la construcción y automotores en moneda nacional.
- Ø Prestar servicio de transportación a los trabajadores y a terceros en moneda nacional con previa autorización de la empresa correspondiente.
- Ø Prestar servicio de trillado y molinada de granos, tiro y acarreo de leche, agua productos agrícolas e insumos en moneda nacional.
- Ø Brindar servicio de corte alza y tiro de caña de azúcar en moneda nacional.
- Ø Comprar para comercializar de forma minorista en moneda nacional, productos agropecuarios, forestales, e industriales que no sean factibles su producción en la UBPC con la finalidad de satisfacer necesidades de autoabastecimiento a los trabajadores a partir de la autorización específica.

Vincular el salario a los resultados, constituye un reto para las direcciones de las empresas, debido a la diversidad de formas de pago que aplican actualmente en todo el país en cualquier rama de la Economía Nacional. Buscar una favorable correlación entre la productividad y el salario medio debe estar basado en el principio de distribución socialista, de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

La unidad objeto de la investigación cuenta con varios sistemas de pago.

1. Modelo Pecuario (Ganado Vacuno, Ovino –Caprino, Porcino, Equinos, Aves, Lumbicultura).
2. Producción de alimentos.
3. Técnicos y jefes de lote.
4. Atención cultural a la caña.
5. Cosecha de la caña.
6. Abastecimiento.

7. Maquinaria.
8. Siembra de caña.
9. Forestales.

Todos estos encaminados a incrementar la productividad del trabajo y deben asociar rigurosamente el ingreso de los trabajadores, para ello en su aplicación es necesario, tener presente determinados principios tales como:

- Ø Concepto de anticipo.
- Ø Fuentes para la formación del anticipo.

Con la realización de este proyecto se conocerá la composición y estructura de la fuerza de trabajo que posee la UBPC Tuinucú en particular será objeto de estudio los factores que influyen en las variaciones de los sistemas de pago especialmente en la cosecha de caña.

Situación Problemática:

El procedimiento que existe actualmente en el sistema de pago de la cosecha de caña, no satisface los intereses de la unidad, ni del trabajador ya que es necesario mejorar el cumplimiento de la tarea diaria, mejorar la eficacia de la cosecha y el empleo del combustible, vincular el ingreso de los trabajadores a las toneladas de caña cortada, alzada y tirada y la defensa de los estimados.

Además de que puedan existir variantes que conduzcan a un mejor bienestar de los trabajadores siempre y cuando exista una respuesta económicamente productiva.

Problema científico.

EL procedimiento que existe actualmente en el sistema de pago aplicado en la UBPC Tuinucú no garantiza su eficiencia de acuerdo a las nuevas regulaciones establecidas para los pagos de la entidad.

Objeto de Investigación.

Los sistemas de pagos por resultado teniendo en cuenta la producción y los rendimientos cañeros

Objetivos de la Investigación:

Objetivo General:

Evaluar el sistema de pago y su influencia en la gestión económica-financiera de la UBPC Tuinucú.

Objetivos específicos:

- Ø Efectuar una revisión bibliográfica sobre el tema investigado.
- Ø Determinar si en la UBPC Tuinucú existe una correcta Organización del Trabajo.
- Ø Analizar el efecto económico del proceso de reordenamiento laboral, y su influencia en los indicadores de la Categoría Trabajo y Salario.
- Ø Estudiar los sistemas de pago que se aplican en la UBPC Tuinucú.
- Ø Analizar los indicadores económicos relacionados con la categoría de sistemas de pago.

Campo de acción:

La plantilla de la entidad objeto de la investigación

Tipo de Investigación:

- Ø Descriptiva.
- Ø Explicativa.

Métodos:

- Ø Método dialéctico e histórico.
- Ø Método comparativo.
- Ø Método de índice.
- Ø Método gráfico.

Técnicas aplicadas:

- Ø Entrevistas a expertos en las diferentes actividades.
- Ø Revisión de documentos.
- Ø Observación.
- Ø Criterio de experto.

Las Técnicas de búsqueda de la información utilizadas fueron:

Entrevista: Para la determinación de las diferencias en la utilización de la información económica y la determinación de los resultados derivados del proceso de cálculo de los Sistema de Pago.

Revisión de documentos: Con el propósito de evaluar la calidad y efectividad de los informes de balance que muestra la entidad al término del plan económico, de acuerdo a los resultados relacionados con la información económica y financiera.

Observación: Para la observancia de los indicadores que determinan deficiencias en el proceso de análisis e interpretación de los informes económicos en el diagnóstico.

Criterio de experto: Posibilitará establecer la opinión que tiene un grupo de especialistas de la materia con el fin de evaluar la propuesta para darle solución al problema dado.

Cronograma para la ejecución y resultados esperados:

Fases de la investigación:

1. Revisión de la Bibliografía. (septiembre – diciembre 2012)
2. Diagnostico de la población y sus muestras. (enero 2013)
3. Valorar el comportamiento de los indicadores laborales y económicos. (enero – febrero 2013)
4. Evaluar los sistemas de pago instrumentados. (marzo 2012)
5. Determinar los indicadores decisores. (marzo 2012)
6. Proponer soluciones a los problemas detectados. (abril 2012)
7. Elaboración del informe de la investigación. (mayo 2012)
8. Discusión y presentación de la investigación. (junio 2012)

Resultados esperados:

- Ø Identificar y evaluar las principales dificultades que afectan la eficiencia económica por una Organización del Trabajo no acorde con las condiciones objetivas actuales.

- Ø Caracterizar las particularidades de los Sistemas de Pago en la relación entre la plantilla cubierta, las necesidades reales de los trabajadores y el salario percibido, para lograr que la retribución salarial sea una poderosa herramienta en el incremento de los niveles productivos y de eficiencia económica.
- Ø Verificar si con los sistemas de pagos establecidos en la unidad se incrementa la productividad de los trabajadores.
- Ø Mejoramiento de las nuevas condiciones laborales sobre la base de la propuesta de las modificaciones a las nuevas formas de organización del trabajo.

CAPITULO I Fundamentos teóricos relacionados con los sistemas de pago.

Este capítulo tiene como objetivo establecer el marco teórico de la investigación, a partir del análisis del tema que incluye antecedentes y tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos, llegando a describir los subsistemas que lo integran haciendo énfasis en el de evaluación del desempeño y en el de atención, retribución y reconocimiento, logrando establecer los diferentes elementos y definiciones asociados a los sistemas de pago y en particular sistema de pago por resultados.

1.1. Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos. Conceptos.

La actividad de Recursos Humanos (RH) ha estado condicionada, desde el surgimiento de la sociedad humana, por la propia acción del hombre y el tratamiento que se le ha dado como factor fundamental de la actividad empresarial, ha cambiado en el curso de los años.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve, por lo que su correcta administración trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa.

Al respecto Idalberto Chiavenato (1993) considera la ARH como un área interdisciplinaria que incluye conceptos de Psicología Industrial, Derecho de Trabajo, Ingeniería de Seguridad, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas, Cibernética, con una gran multiplicidad de campos del conocimiento y tratando asuntos referentes tanto a aspectos internos de la organización, como aspectos externos o ambientales.

Según Castillo (2006) La evolución de la administración de recursos humanos se remonta a inicios del siglo pasado, etapa en la que se producen cambios importantes en el entorno de las organizaciones. Dentro de esta surgen tres eras importantes:

1. La era de la **industrialización clásica** en la que se encuentra la escuela de la administración científica del trabajo y la escuela de relaciones humanas.
2. La era de la **industrialización neoclásica** donde aparece la escuela del nuevo movimiento de relaciones humanas y la escuela de los sistemas.
3. La era de la **Información**, acompañada de grandes adelantos científico-técnicos.

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Para esta escuela los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo del pasado siglo por el ingeniero mecánico norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado el fundador de la moderna teoría general de administración, fue el primero en desarrollar estudios relacionados con el desarrollo de la teoría y la práctica de la administración. Sin preparación de conocimientos psicológicos y sociales, introdujo todo un sistema de organización y racionalización del trabajo, de selección y entrenamiento del personal, motivación, incentivos o sistemas de recompensas, siendo considerado como el padre de la organización científica del trabajo. Para él la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. **Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. **Principio de la preparación / planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Emerson (1853-1931) creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo, buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro Taylor, popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados.

Creó los siguientes principios a los que denominó principios de eficiencia:

- Ø Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
- Ø Establecer el predominio del sentido común.
- Ø Mantener orientación y supervisión competentes.
- Ø Mantener disciplina.
- Ø Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
- Ø Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
- Ø Fijar remuneración proporcional al trabajo.
- Ø Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- Ø Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
- Ø Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- Ø Establecer instrucciones precisas.
- Ø Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Henry Ford (1863-1947) utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Adoptó tres principios básicos:

1. Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.

2. **Principio de la economicidad:** consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
3. **Principio de la productividad:** consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Debido a la necesidad de dirigir organizaciones complejas como industrias y fábricas surge la teoría clásica de la organización creada por el ingeniero Henry Fayol (1841-1925), que trabajó desde la cima de la jerarquía industrial hacia abajo, considerando la empresa en su totalidad y prestando especial atención a los problemas organizativos de la dirección.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar:

1. **División del trabajo:** Ésta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo. Fayol aplica este principio a todo tipo de trabajos, tanto administrativos como técnicos.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Fayol encontró que autoridad y responsabilidad están relacionadas, siendo esta última la consecuencia de la primera. Concibe la autoridad como una combinación -que se deriva de la posición del administrador y de sus características personales- “compuesta de inteligencia, experiencia, valores morales, etc.”
3. **Disciplina:** Contemplando la disciplina como “el respeto de los reglamentos y convenios encaminados al logro de la obediencia, aplicación energía y demás signos distintivos del respeto”, Fayol declara que la disciplina requiere de buenos superiores, a todos los niveles.
4. **Unidad de mando:** Esto significa que los empleados solamente deberían recibir órdenes de un supervisor.

- 5. Unidad de dirección:** De acuerdo a este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del “cuerpo directivo”, más que al personal.
- 6. Subordinación del interés individual al general:** Esto es evidente; cuando estos dos tipos de intereses difieren, el administrador debe reconciliarlos.
- 7. Remuneración:** La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
- 8. Centralización:** Sin emplear el término “centralización de autoridad”, Fayol hizo referencia al grado en el cual la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada. Las circunstancias individuales determinaran el grado de “centralización el mejor rendimiento general”.
- 9. Jerarquía de autoridad:** Fayol concibe esto como una cadena de autoridad, la cual va de los rangos mayores hasta los menores ya aunque no debe ser estructurada a niveles innecesarios en detalle, si debería hacerse en tramos más bien cortos.
- 10. Orden:** Dividiendo este en material y social, Fayol se adapta al sencillo refrán de “un lugar para cada cosa (cada uno), y cada cosa (cada uno) en su lugar”. Este es esencialmente un principio de organización para el arreglamiento y ordenamiento de cosas e individuos.
- 11. Equidad:** Lealtad y dedicación deberían inculcarse al personal mediante una combinación de benevolencia y justicia por parte de los administradores al tratar con los subordinados.
- 12. Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto:** Encontrando innecesaria la rotación, por ser tanto la causa como el efecto de una mala administración, Fayol señaló sus peligros y sus costos.

13. Iniciativa: La iniciativa se concibe como el diseño y ejecución de un plan. Precisamente por ser una de las más sutiles satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar, Fayol exhorta a los administradores a “sacrificar la vanidad personal” para permitir a los subordinados que la ejerzan.

14. Espíritu de grupo: Este es el principio de “la unión hace la fuerza”, y también una extensión del de unidad de mando, y subraya la necesidad del trabajo de equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo.

Para dar respuesta a las limitaciones de la Escuela de la Administración Científica surgió la Escuela de las Relaciones Humanas, teniendo en cuenta entre sus principales figuras a Elton Mayo (1880-1949). Según Stoner (1991) esta surgió a raíz de intentos tempranos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que generan relaciones humanas efectivas.

Su objetivo fundamental era el ser humano y sus motivaciones socio psicológicas. Considera que la administración debe basarse en estudios previos del comportamiento de los individuos y de los grupos sociales como elementos fundamentales, para incrementar la eficiencia en las organizaciones.

Según Trujillo (2007), esta escuela reveló la importancia de los factores NO FORMALES (subjetivos) en la administración; pero absolutizó estos aspectos, ignorando el contenido FORMAL de las Instituciones, todo lo cual tuvo que ser vencido en interés del desarrollo de la Administración como Ciencia.

Los experimentos realizados por Elton Mayo en la factoría Hawthorne de la Western Electric Company, durante casi dos décadas a partir de 1924, pusieron de manifiesto la importancia del grupo a la hora de explicar los comportamientos de los trabajadores. Se incorporaron así los conocimientos y técnicas metodológicas de la psicología social al estudio del comportamiento en la organización. Este experimento es el punto de partida y la fuente de inspiración de la escuela de las relaciones humanas. Su objetivo principal era examinar las condiciones de trabajo en relación con la producción y determinar y clasificar los problemas existentes en toda situación laboral.

Entre los años 50 y 70 se inició el nuevo movimiento de relaciones humanas el cual constituye un enfoque integral que combina un concepto positivo de la naturaleza humana con el estudio científico de las organizaciones. Cobró importancia en la década de los 60 cuando se publica "The Human Side of Enterprise " (El Lado Humano de la Empresa) de Douglas Mc. Gregor (1906-1964) englobaba a Kart Lewin (1890-1947), Abraham Maslow (1908-1970) y Frederick Hertzberg (1923-2000).

Otro de los enfoques que surge en esta etapa es la escuela de los sistemas por Chester, I Barnard (1886-1961) y Herbert Simón (1916-2001). Se enfoca en concebir la naturaleza de las organizaciones de una manera única, con la concepción que recoge la Teoría General de Sistema, según la cual un sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica en el que el estado de cada elemento está determinado por el estado de cada uno de los demás que lo configuran, de esta manera un sistema puede ser cerrado (cuando no intercambia información con su entorno) o abierto (cuando intercambia información con su entorno, por lo que es modificado y a la vez modifica a ese mismo contexto).

El enfoque de sistemas da a los administradores de las organizaciones una manera de verla como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio.

Trujillo expresó además que para la Teoría de Sistemas lo más importante es asegurar el ESTADO NORMAL o de EQUILIBRIO del sistema, para lo cual es indispensable: El logro de los objetivos, la adaptación del sistema al medio ambiente, la integración de sus componentes y la regulación de las tensiones ocultas.

Posteriormente, en la década de los 90 se inicia la era de la información, es la época actual. Va ligada inexorablemente a las nuevas tecnologías de la información. Sus principales características son que los cambios se tornaron más rápidos, imprevisibles e inesperados.

Chiavenato (2002) lo describió como un período histórico caracterizado por una revolución tecnológica centrada en las tecnologías digitales de información y comunicación. A su vez expresó: "La tecnología de la información, que integra la

televisión, el teléfono y computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época”.

En esta era la eficacia de las empresas está ligada a las personas que integran su estructura humana. El trabajo basado en los conocimientos domina sobre el trabajo mecánico y manual. Las organizaciones deben enfrentar el gran desafío de conducir los procesos de producción de bienes y servicios en condiciones cada vez más competitivas y con recursos cada día más escasos.

En estas circunstancias la Administración de Recursos Humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la Gestión de los Recursos Humanos (GRH).

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

Dessler (1998), considera que “La GRH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Cuesta (1996), conceptualizó La GRH como una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo culturalmente de valores y tareas.

Se puede definir que la Gestión de los Recursos Humanos es una actividad de vital importancia para el logro de la eficiencia y efectividad en el trabajo de las organizaciones, constituyendo un sistema donde todos los subsistemas que lo componen actúan como partes relacionadas entre sí y con el ambiente externo que las rodea, teniendo como elemento fundamental al recurso humano.

Al aplicar la Gestión de Recursos Humanos las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones.

Las organizaciones comienzan a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Al respecto Capó, (1999) plantea “El factor fundamental para el cumplimiento de la misión de cualquier organización es el potencial humano con que ésta cuenta. Son los hombres los que aseguran con su trabajo, motivación, talento, iniciativa y creatividad la eficacia y eficiencia del trabajo”.

Trujillo (2007) por su parte acotó: “Los recursos humanos son el único elemento consciente del proceso productivo, el más dinámico, el que puede aportar al enriquecimiento del proceso el que decide sus resultados”.

Con relación a esto Palenzuela (1999), expresa: “En la actualidad se considera el factor humano, no ya como un “gasto imputable”, sino como un factor productivo imprescindible e incluso insustituible, que supone para numerosas organizaciones, su principal activo”.

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos:

Capó (1999) plantea que los objetivos de la GRH en cualquier organización se identifican como sigue:

- Ø Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidades y motivación para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Ø Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y alcance de los objetivos individuales.
- Ø Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Tendencia actual GRH

Cuesta (2005), resume los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH de la siguiente manera:

- Ø Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Ø Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- Ø La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Ø Los recursos humanos y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- Ø La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- Ø La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- Ø La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- Ø El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- Ø El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Ø Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.

- Ø El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

1.2. Subsistemas que conforman el Sistema Gestión de Recursos Humanos.

Un reflejo de la atención que se le presta a la gestión de recursos humanos en la actualidad es el desarrollo de modelos por diferentes autores.

De manera general los autores tienden a coincidir que el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) lo constituyen diferentes subsistemas que se encuentran estrechamente interrelacionados y tienen como elemento fundamental al hombre, entre los que se definen:

- Ø Planeación.
- Ø Organización y condiciones de trabajo
- Ø Reclutamiento y selección
- Ø Inducción u orientación.
- Ø Formación y desarrollo.
- Ø Evaluación del desempeño.
- Ø Atención, retribución y reconocimiento.
- Ø Movimientos
- Ø Auditoria

El objetivo de estudio de la investigación está relacionado con el subsistema de atención, retribución y reconocimiento, para lo cual se tiene en cuenta el de evaluación del desempeño como una vía de conocer el rendimiento y comportamiento de los empleados. Lo cual se pone de manifiesto en los siguientes modelos declarados por diferentes autores.

Quintanilla, I. (1991) muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de

personal, y fórmula la existencia de 4 funciones entre los que plantea un Subsistema de Mantenimiento y Desarrollo, donde aparecen los Incentivos, el Salario / Prestaciones y las Escalas Salariales, y un Subsistema de Dirección y Control en el cual se incluye, el Control del Desempeño.

Sikula, A. (1994) plantea un modelo compuesto por 8 subsistemas interrelacionados incluyendo el proceso de Compensación, Administración de sueldos y salarios.

Werther & Davis (1992) A partir del entorno y de los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales y plantean un subsistema de compensaciones y uno de desarrollo y evaluación.

Puchol, L. (1994) muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de 6 funciones, entre las que se encuentra la función de retribución.

Chiavenato, I. (1993) plantea 5 subsistemas e incluye el proceso de compensaciones (remuneración) en el subsistema que denomina de mantenimiento y el proceso de evaluación del desempeño en el subsistema denominado aplicación.

El CIDEC elabora un modelo de gestión de recursos humanos que parte de la cultura de la empresa y la elaboración del plan estratégico, el cual conduce a las políticas y objetivos del sistema y establece un ciclo de 10 funciones, dentro de ellas incluye la función de retribución y evaluación.

Harper y Lynch (1992) formulan un modelo en el que partiendo del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades. Plantea la existencia de 14 actividades y dentro de ellas incluye el sistema de retribución e incentivos y el de evaluación del potencial humano.

Beer, M. (1989) en su modelo de gestión de recursos humanos plantea la existencia de 5 subsistemas haciendo referencia a las características de la fuerza de trabajo dentro de los factores de situación, a los actores sociales dentro de los grupos de interés, a los sistemas de recompensas en las políticas de recursos humanos y la competencia en los resultados. Es quizás el modelo que más se acerca a situar al ser humano concreto en el centro del proceso.

El modelo de la Corporación Andina de Fomento (1991) parte de la competitividad, elaborando estrategias en función de la mejora continua de las que se deriva el objetivo central; para ello plantea que son necesarias tres variables de las que dependen los resultados del funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos: la habilidad, la motivación y la flexibilidad. En este modelo se refleja como parte del Sistema de Gestión de Recursos Humanos los Subsistemas de Retribución y de Evaluación.

Palenzuela, I. (1997) propone un modelo en el que incluye los factores de situación tanto internos como externos, el plan estratégico, las políticas de recursos humanos y los subsistemas que los integran entre los que se encuentran el subsistema de estimulación y el de evaluación del desempeño.

Como se expuso existen varios enfoques desarrollados por los distintos autores, como por ejemplo: Quintanilla, (1991), Sikula (1994) Chiavenato, (1988), Harper y Lynch, (1992), Werther y Davis, (1992), Puchol, (1995), Beer, M. (1989), Palenzuela, I. (1997). Sin embargo de una forma u otra estos autores abarcan las principales funciones de una dirección de recursos humanos, ya sean tratadas como subsistemas, funciones o actividades claves.

1.3. Principios de la política salarial en Cuba.

Los principios que rigen la política salarial en Cuba, establecidos en la Resolución 27/2006 del MTSS consisten en:

- Ø Remunerar el trabajo conforme con su calidad y cantidad.

- ∅ Estimular la productividad, la eficiencia laboral, y los aportes al Estado.
- ∅ Estimular la calificación y la superación profesional.
- ∅ Propiciar que a igual trabajo corresponda igual salario.

1.4. Elementos fundamentales del sistema salarial.

Teniendo en cuenta que el sistema salarial cubano está encaminado a garantizar el pago sobre la base del principio de distribución socialista: “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo” tiene como elementos fundamentales los siguientes:

- ∅ **Escala de complejidad:** Establece los diferentes grados de complejidad de los trabajos, adecuados a las características actuales y perspectivas de la economía.
- ∅ **Calificadores de ocupaciones y cargos:** Define la denominación, contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde.
- ∅ **Tarifas salariales:** Expresan la cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para cada grupo de complejidad de la escala.
- ∅ **Pagos adicionales:** Pagos por trabajar en determinadas condiciones o puestos de trabajo y otros factores extra clasificatorios.
- ∅ **Forma y sistema de pago:** Determina la cuantía del salario individual, en dependencia del rendimiento, tiempo trabajado y la calidad de la producción de los servicios.

1.5. Principios de los sistemas de pago. Características

1. Aplicar los sistemas de pago teniendo en cuenta las características de la organización del trabajo, asegurando una estrecha relación entre el sistema de pago que se aplique a cada trabajador o grupo de ellos con las características de la actividad que desarrollan permitiendo la medición y evaluación de los resultados reales y su incidencia.

2. Aplicar el pago por destajo siempre que sea posible.
3. Promover el cumplimiento de indicadores de eficiencia o resultados, tales como: ahorro de materiales, portadores energéticos, reducción de costo por peso de producción, entre otros; teniendo en cuenta el nivel de incidencia de los trabajadores en este resultado.
4. 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.
5. Combinar armónicamente los intereses de los trabajadores, la empresa y del 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.
6. Garantizar el pago del salario en las fechas acordadas en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Características de los sistemas de pago.

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

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

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

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

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

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

1.6. Premisas para la aplicación de los sistemas de pago por resultados.

Premisas básicas.

- ∅ La empresa donde se aplique contará con un plan de producción que exprese sus posibilidades reales para el período de planificación y se podrá determinar y certificar el nivel de los resultados alcanzados.
- ∅ Debe contar con el aseguramiento financiero – material indispensable para realizar de manera estable su plan productivo.
- ∅ Debe constituir una unidad económica independiente, o al menos, un centro de costo con su contabilidad debidamente certificada por las autoridades pertinentes.
- ∅ Los jefes y trabajadores en general deben conocer y dominar el sistema de pago, evaluar periódicamente sus resultados y adoptar las medidas pertinentes para su adecuada aplicación.

Existen otras de menor importancia como son:

- ∅ Correcta determinación de la complejidad de los trabajos a realizar.
- ∅ Suministro que aseguran la estabilidad de la producción.
- ∅ Control efectivo del tiempo de trabajo y de la producción realizada y de los servicios prestados.
- ∅ Nivel de organización del trabajo y de la producción que elimina o reduzca al mínimo la posibilidad de ocurrencia de interrupciones.

Ø Sistema de control de la calidad de la producción realizada.

Ø Sistema para la elaboración de los estándares de trabajo.

1.6.1 Pasos para implantar los sistemas de pago por resultados.

Diseño del sistema: parte del análisis de las posibilidades económicas de la actividad y los objetivos que desean alcanzar, tales como la reducción de los costos, el incremento de la producción, elevar la calidad de la producción de que se trate.

Esta etapa constituye el momento más importante porque se trata de la elaboración del plan de negocios donde deben tenerse en cuenta los niveles de actividad a alcanzar, los materiales y materias primas que se van a utilizar, el flujo de caja que debe garantizar las operaciones financieras, los demás gastos del proceso, las utilidades que deben obtener y la cuantía de retribución para el colectivo.

Con esta información, la administración de la entidad o unidad organizativa según se trate, en coordinación con la organización sindical, elaborará el reglamento de estimulación, el que debe recoger con calidad la fuente de financiamiento, indicadores y cuantía a distribuir; condiciones generales para la obtención de la remuneración así como el Reglamento de Distribución correspondiente.

Aprobación: Para las empresas que no están en procesos de perfeccionamiento con el objetivo de viabilizar la aplicación de los SPRF se ha decidido por el MTSS que los OACE tengan la facultad de aprobar los mismos, previa verificación de las premisas anteriormente señaladas.

Esta aprobación será por un período decursado el cual se deberán evaluar los resultados económicos alcanzados y pasar a la aprobación definitiva del sistema, su modificación en caso de ser necesario o su suspensión si no se alcanzan resultados satisfactorios.

Explicación a los trabajadores: Una vez aprobada la propuesta, el paso subsiguiente consiste en la explicación del sistema a los trabajadores.

Para que el sistema realmente se asuma como un compromiso del colectivo laboral deben quedar claramente expresadas las principales concepciones de esta forma de gestión.

Evaluación del sistema: La evaluación del sistema es un aspecto fundamental en el análisis de la eficiencia del sistema. Recordemos que se define como eficacia la medida de hasta qué punto se han alcanzado los objetivos que se pretendía y con ello lograr los efectos deseados referidos al desarrollo de la organización y de las personas.

1.6.2 Estructura de los sistemas de pago por los resultados.

1. **Objetivos:** Deben definir en cada lugar qué resultados se necesita alcanzar, identifica el resultado final que debe obtenerse con su aplicación. Por ejemplo: incrementos de la productividad del trabajo, disminución de gastos en materias primas y energéticas, aumento del aprovechamiento de las capacidades productivas, etc.
2. **Indicadores:** Expresan el cumplimiento de los objetivos del plan de la organización. Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de los indicadores siguientes:

- Ø Formadores.
- Ø Condicionantes.

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

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

Generales: Limitan total o parcialmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. Su cantidad no debe exceder de tres.

Específicos por áreas o individuales: Limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores de las áreas o individuales que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, de producción o servicios, se exceden en los presupuestos de gastos o de los insumos de productos fundamentales como materias primas o portadores energéticos entre otros.

3. **Formación del salario:** Define el procedimiento de su cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes.
4. **Trabajadores abarcados:** Son los incluidos en el sistema de pago, por cargos, categoría ocupacional y áreas de trabajo.
5. **Período de evaluación de los indicadores:** Es el período de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago y el aporte de cada trabajador. Su periodicidad es mensual y excepcionalmente se definirá otro período, en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad específica.
6. **Distribución del salario formado:** Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado a los trabajadores participantes, en dependencia del aporte específico de cada uno en el resultado global, pudiendo utilizarse el coeficiente de participación laboral (CPL), la evaluación individual y el coeficiente de distribución salarial (CDS), entre otros.

7. Certificación del cumplimiento de los indicadores: Se definirá cuales son los funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen aprobados en la plantilla, garantizando que un funcionario no debe certificar solamente los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está abarcado.

1.7 Particularidades de los sistemas de pago utilizados en la UBPC Tuinucú

- Ø Administración y junta directiva ----- Por salario fijo.
- Ø Obreros Agrícolas ----- Tasa progresiva
- Ø Abastecimiento ----- Salario fijo
- Ø Producción de alimentos ----- Tasa progresiva
- Ø Guardias -----Salario fijo
- Ø Cosecha ----- Toneladas cortadas X tasa fija
- Ø Cultivo -----Tasa progresiva

1.8 Reglamento del sistema de pago en la cosecha de la caña de la UBPC Tuinucú

1- Objetivos

- Ø Centralizar el presupuesto de la unidad (créditos de cosecha).
- Ø Incrementar la productividad del trabajo.
- Ø Reducción de la fuerza de trabajo.
- Ø Disminuir las perdidas en cosecha.
- Ø Crear un adecuado sistema de pago donde el pelotón diariamente conozca lo que ganaron individualmente cada uno.
- Ø Vincular el ingreso de los trabajadores a las toneladas de caña cortadas, alzadas y tiradas.
- Ø Trabajar para lograr el cumplimiento de la tarea diaria al 80%.

- Ø Trabajar para hacer una buena cosecha y un buen empleo del combustible.
- Ø Defensa de los estimados.
- Ø Desvincular los auxiliares de cosecha del pelotón y pagar este trabajo por caña recogida y pesada.
- Ø La económica será responsable que al día posterior, una vez recepcionados los vales de pesa entregar al pelotón el salario y el estímulo si este cumplió, a cada uno de sus miembros.

2- Indicadores

Formador.

- Ø Toneladas de caña cortadas y tiradas.

Condicionantes.

- Ø Cumplimiento de los índices de cosecha.
- Ø Cumplimiento de la tarea.
- Ø Ahorro de combustible.
- Ø Indicadores de desempeño del colectivo.

3- Formación del salario.

Se adecuan anticipos que están relacionados con el desempeño y formación de cada miembro del colectivo, distribuyéndose **\$4.23** por tonelada de caña cortada entre los integrantes del pelotón en mutuo acuerdo con la unidad. La misma asume el pago de los custodios y la cocinera.

Al movedor se le paga **\$ 0.55** por la caña que mueva, la cocinera **\$ 40.00** siempre que sea almuerzo y comida y los custodios un anticipo diario de **\$ 26.66**.

Sistema de pago para el pelotón de combinada

Jefe de pelotón	\$ 0.38 x TM de caña.
Operadores de KTP	1.00
Operadores de KTP	1.00
Mecánico	0.35
Mecánico	0.35
Noviero engrasado	0.30
Computador enganchador	0.30
Soldador	0.25 x la caña de los dos pelotones.
Operador de servicio	<u>0.30</u>
TOTAL	4.23

Los operadores de combinada y el resto del pelotón será penalizados cuando las pérdidas de cosecha sean superiores al **5.10 %** con un descuento **\$ 0.05 %** de la tasa a pagar por tonelada de caña. Este % que se le penaliza al pelotón se le pagará a los compañeros que realizan la prueba de cordel (2). Estos tienen que entregar diariamente esta prueba a la oficina y cobrarán un sueldo fijo mensual de **\$ 300.00** más la estimulación antes mencionada.

Distribución del salario formado:

La formación del salario se hace a partir de multiplicar el coeficiente normativo de salario por las TM de caña cortadas.

Cuando el pelotón cumpla al 80 % de la tarea diaria será estimulado con **\$ 100.00**, excepto los operadores de KTP, estos **\$ 100.00** se repartirán a partes iguales al resto del pelotón.

Pago por el ahorro de combustible.

Se le pagará \$ 5.00 por cada litro de combustible ahorrado, se penaliza el mismo % según el cumplimiento y se penaliza el mismo % según el incumplimiento.

Trabajadores abarcados

Monto a distribuir.

Operador de KTP

5.00

La caña penalizada no se estimula, pero si se tiene en cuenta a la hora de valorar el 80 % de la tarea diaria.

Servicio movedor

Sistema de pago: Tasa fija por TM movida

Esta actividad se paga partiendo del ingreso establecido por prestación de servicio a la Empresa de Transporte.

Ejemplo: Caña movida referencia **84.00 TM x 0.70 = \$ 58.80**

Auxiliares de cosecha de los pelotones de combinadas.

Por la caña recogida y pesada \$ 50.00 x TM.

Pinche de caña.

Sistema de pago: Salario fijo.

Salario: **\$ 300.00** mensuales.

Prueba del cordel.

Sistema de pago: Salario fijo.

Además estimulación por pérdida en cosecha.

Salario: \$ **300.00** mensuales.

Reglamento del pelotón de combinada 1 y 2.

- Ø Cumplimiento de la jornada laboral.
- Ø Cumplimiento del horario establecido.
 - Inicio de los cortes. **5.00 AM**
 - Terminación de los cortes **9.00 PM**
- Ø Cumplimiento de los mantenimientos diarios.
- Ø Cumplimiento de la disciplina laboral.
- Ø Cumplimiento de los parámetros establecidos para la pérdida en cosecha.

Sistema de pago del jefe de brigada.

Sistema de pago: salario fijo

Salario: \$ **300.00** mensuales.

El jefe de brigada será penalizado de la siguiente forma:

- Ø Asistencia y puntualidad: Cuando tenga menos del **75 %** de asistencia se le penalizará con el **20 %** del salario.
- Ø Calidad de los cortes (cuando existan presencia de los tocones altos y coyos), se penalizará con el **20 %** del salario.
- Ø Cumplimiento de la tarea diaria de corte: Cuando cumpla la tarea diaria menos del **80 %** se penalizará con el **20 %** del salario.
- Ø Cuando estos tres parámetros se cumplan se estimulará al Jefe de Brigada con los mismos % relacionados en la penalización.

Controlador.

Sistema de pago: Salario fijo \$ 300.00 mensual

Computador.

Sistema de pago: \$ 0.38 x TM de caña tirada.

Se penalizará con **\$ 0.05** cuando incumpla con cada uno de los siguientes parámetros:

- Ø Carretas sin amarrar.
- Ø Veracidad en los datos de las distancias del campo al centro de recepción entregado previamente por la unidad.
- Ø Correcta adjudicación de la caña a los campos que se están cortando y programados.

Cocinera.

Sistema de pago: tasa fija.

\$ 20.00 diario, cuando cocinen para la brigada de machetero.

\$ 25.00 diario, cuando cocinen para la brigada de machetero y personal del lote.

Operador de servicio y brigada de machetero.

Sistema de pago: Tasa fija.

\$ 21.53 diario.

Machetero.

Sistema de pago: tasa fija por TM.

Corte de caña verde.....\$ 12.00

Corte de caña quemada..... .\$ 8.00.

En caso de interrupciones se les pagará el primer día a \$ 12.00 y el día siguiente se incorporarán a otra actividad o labor que se decida por la dirección de la unidad.

Debemos destacar que serán penalizados cuando llegue al acopio carretas con materias extrañas y el campo los cortes que estén altos o con tocones se les pagarán a \$ 8.00 TM.

Alza de caña estructura del pelotón de alzada.

Pelotón.....	1.00
BMH.....	1.00
O de alza tradicional.....	1.00
Gancho.....	1.00
Cocinera.....	1.00
Mecánico.....	1.00
Operadores de tractores.....	7.00
TOTAL.....	13.0

Sistema de pago: Tasa fija por TM

J' de pelotón.....	\$ 0.40
Operador BMH.....	0.45
Operador de alza tradicional.....	0.50
Gancho.....	0.25
Mecánico.....	0.30
Operadores de tractor (tiro).....	1.50

El jefe de pelotón y los operadores de tiro serán penalizados con un \$ 0.05 por TM cuando incumplan con los siguientes parámetros.

- Ø Amarrar las carretas de caña.
- Ø Que no existan cañas botadas y de existir derrames recogerlas. Además de velar por el estado técnico de las carretas.
- Ø Cumplimiento de la tarea diaria al 100 %.

El jefe de pelotón y los operadores de tiro serán estimulados a partir de cumplir con los parámetros antes mencionado con un \$ 0.05 TM.

Auxiliares de cosecha del pelotón de la alzadora.

Sistema de pago: Tasa fila por TM.

Esta actividad consta de tres trabajadores, un boyero y dos recogedores. Que se les pagará de la siguiente forma:

Boyero.....	\$ 0.25 TM (total de caña tirada x el pelotón)
Recogedor 1.....	0.22.
Recogedor 2.....	0.22

Estos serán penalizados con un \$ 0.03 cuando incumplan con perdidas en cosecha superiores al 2.0 % y estimulados cuando estén por debajo del 2.0 % con un \$ 0.03.

Cualquier modificación o rectificación al sistema de pago debe ser analizado por la junta administrativa y aprobado por los diferentes colectivos y factores de la unidad productiva.

Corte manual.

Estructura de la brigada Alfredo Acosta.

J' brigada.....	.2
Computador.....	.2
Controlador.....	1
Operador de servicio.....	2
Macheteros.....	50
Total.....	57.

CAPÍTULO II. Evaluación del Sistema de Pago por resultados en la cosecha de la caña de la UBPC Tuinucú.

Este capítulo tiene como objetivo evaluar el Sistema de Pago y su influencia en la gestión económica-financiera de la UBPC Tuinucú.

2.1. Caracterización de la UBPC Tuinucú

La UBPC Tuinucú" está ubicada en esta misma localidad, en calle D norte S/N enclavada en el municipio de Taguasco, Provincia Sancti- Spíritus, la cual pertenece a la Empresa Azucarera Melanio Hernández, que a su vez se subordina al Ministerio del Azúcar, la cual se encuentra estructura según Anexo 1 de este trabajo.

La unidad tiene como **Misión** producir caña de azúcar y producciones agropecuarias a costos competitivos para satisfacer la demanda interna de la unidad y la empresa.

Visión, El talento humano de la UBPC se ha desarrollado a partir del estudio y el trabajo técnicos y de los compañeros que están en los distintos programas de superación, se están dando pasos en la implantación del perfeccionamiento empresarial con lo que la gestión de dirección se ha elevado a planos superiores.

La unidad ha estabilizado su producción de caña necesaria para satisfacer la demanda de la empresa en su planificación para 130 días de zafra, en esto ha influido positivamente el efecto de las nuevas plantaciones de los últimos años, el suministro estable y oportuno de los insumos necesarios y una adecuada atención cultural a todas las plantaciones, la maquinaria agrícola en general ha mejorado su estado técnico y se ha consolidado el programa de semilla con la explotación y mejoramiento del sistema de riego. La unidad alcanza rendimientos por áreas superiores e iguales a 54 ha.

La diversificación en la producción de alimentos ha continuado ampliándose estando en explotación un organopónico. Cumpliéndose con el compromiso de mantener

abastecido de viandas y hortalizas al MAE asignado y mantener una presencia notable en las ferias agropecuarias del municipio donde tiene la responsabilidad.

Las producciones forestales, los derivados de la producción pecuaria, frutales, cárnicos, vacunos, porcinos y ovino – caprino se llevan a cabo con niveles aceptables de productividad.

La situación económica financiera de la UBPC Tuinucú ha mejorado considerablemente, logrando la rentabilidad con lo que se generan discretas utilidades.

La unidad sostiene avances en la generalización de la ciencia y la técnica, en las soluciones medio ambientales.

Escenarios: El escenario descrito estará caracterizado por la presencia de un capital humano técnicamente bien preparado con sus necesidades y aspiraciones adecuadamente atendidas y comprometido e identificado con la unidad.

El incremento del precio de la caña ha constituido un elemento estimulante para materializar 54 T/ha en la producción.

La producción de alimentos, tanto de origen vegetal como animal, tendrá un peso relativo importante en el valor total de las producciones de la UBPC, pero será especialmente sensible en su impacto a la solución alimentaria de la población de la localidad de Tuinucú donde la unidad tiene responsabilidades. La incorporación de tecnologías eficientes como el riego, los organopónicos, el proyecto ganadero, etc tendrán un cierto peso relativo en el aumento de posrendimientos y la disminución de costos.

En todos los sistemas de siembra de caña, alimentos forestales y frutales, se emplean los últimos adelantos de la ciencia y la técnica.

En el aspecto financiero a partir de una mayor eficiencia en la administración y de mejores resultados productivos, se prevé que la UBPC Tuinucú consolide su rentabilidad y logre sostenidamente ganancias netas. Los eventos de intensas y

prolongadas sequias pudieran haberse establecido en Cuba y en nuestro territorio con carácter cíclico, así como las temporadas ciclónicas muy activas, son aspectos a tener en cuenta en el escenario 2011 – 2015.

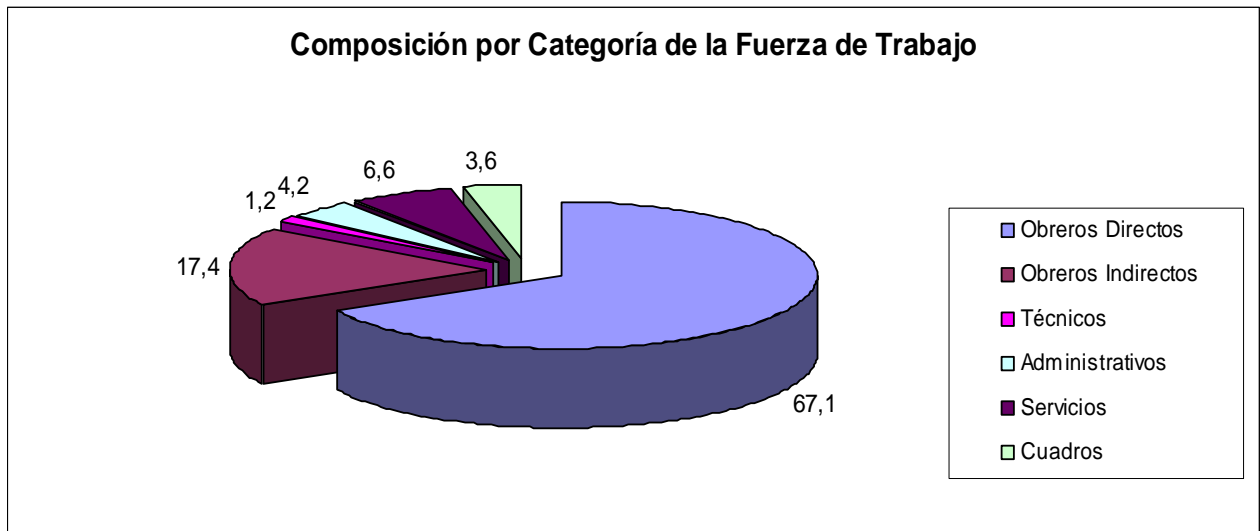
Las UBPC cañeras funcionan bajo los principios siguientes:

- Ø Es una organización económica y social integrada por trabajadores, que cuentan con personalidad jurídica y que se puede clasificar, según algunos autores, como una forma de propiedad estatal cooperativa.
- Ø Son dueños de sus medios de producción con excepción de la tierra que la explotan en usufructo gratuito por tiempo indefinido. Poseen bienes en forma de propiedad colectiva para realizar una producción cooperada.
- Ø La UBPC está integrada por un colectivo de trabajadores con iguales deberes, derechos y participación en los resultados según el reglamento interno que se apruebe por la asamblea general.
- Ø Las UBPC están vinculadas directamente a una entidad del MINAZ, la cuál ejercerá el control sobre su gestión conforme a los intereses del estado, son los dueños de la producción.
- Ø Desarrollan su gestión económica productiva en el marco de su misión y el objeto social aprobado.
- Ø Compran a crédito o con recursos propios los medios básicos y el aseguramiento técnico material.
- Ø Venden su producción cañera o no cañera a una entidad del MINAZ o la que legalmente se determine.

Caracterización de los recursos humanos de la Dirección.

La plantilla aprobada actual está integrada por 230 trabajadores de ellos, 6 son cuadros, 7 administrativo, 2 técnicos, 11 Servicio, 29 Taller de maquinaria y 112 obreros agrícolas, la plantilla cubierta representa el 73% de la plantilla aprobada, el sexo

predominante en esta fuerza laboral es el masculino condicionado al tipo de trabajo que se realiza.



2.2 Diagnósticos de los resultados económicos vinculados a los Sistemas de Pagos

Para ofrecer un diagnóstico preciso sobre los resultados económicos vinculados a los sistemas de pago se deben tener en cuenta en primer lugar el costo de la cosecha el cual incluye el gasto de salario así como los costos de utilización de la tecnología mecanizada, manual y la de alza.

En nuestro caso los objetivos establecidos se corresponden con los resultados alcanzados en la aplicación de dichos Sistemas de Pago y han influido de manera positiva en los resultados económicos de nuestra entidad ya que se ha aplicado un sistema que corresponde con nuestra situación financiera. Es preciso señalar que la caña ha sido cortada por tasas, dependiendo del crédito de cosecha que nos otorga el banco y tratando siempre de dar la mejor atención al hombre.

Del 100% de la maquinaria solo el 85 % se encuentra activa. Los motivos de la inactividad del restante 15% se deben a las siguientes causas:

- Ø Un 5% por falta de motores

- Ø Un 10% por déficit de piezas y neumáticos

Dentro de nuestro parque de equipos se cuenta con 19 tractores, 3 combinadas y 1 alzadora Brett. Los equipos en activo se encuentran laborando directamente en la caña y a la producción de alimentos.

Se debe destacar que existen elementos fundamentales para que la maquinaria sea operable entre los que se encuentran el buen estado de:

- Ø El sistema hidráulico
- Ø El sistema de dirección
- Ø El sistema eléctrico
- Ø El sistema de freno
- Ø La toma de fuerza
- Ø Los sensores

Tabla No 1 Gasto de salario durante la cosecha.

UM: Pesos

Concepto	Plan	Real	Variación	%
Cosecha mecanizada	258 314.96	386 204.84	127 889.88	150
Cosecha manual	353 821.10	684 276.56	330 455.46	193
Alza	50 581.72	88 133.14	37 551.42	174
Costo cosecha	22.41	31.97	9.56	143

Fuente: Balances Financieros

Estas variaciones se deben a que los estimados cayeron producto a los bajos rendimientos, por lo que fue necesario cortar más caña de lo planificado aumentando el gasto de salario considerablemente. Un ejemplo de lo anterior lo constituye el hecho de que, en un área molible de 1462 hectáreas, de un plan de 42 539 toneladas el real fue de 36 240 toneladas para un 85 % de cumplimiento.

2.3 Aplicación de los métodos de medición del valor agregado bruto.

Para la aplicación de este método se debe de partir de los principales indicadores de la categoría de trabajo y salario de la entidad objeto de estudio, para ello nos hemos apoyado en los datos brindados por la actividad de estadística y planificación que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No. 2 Indicadores fundamentales de trabajo y salario.

No	Indicadores	UM	Año 2013				Año 2014
			Plan	Real	Variac.	Relac.	Plan
1	Producción bruta	MP	4532.5	4803.6	271.1	106	4947.7
2	Valor agregado bruto	MP	2618.9	3274.8	655.9	125	3337.8
3	Fondo de salario	MP	2623.5	2320.7	(302.8)	88.5	2703.5
4	Promedio de trabajadores	Uno	223	311	88	139	230
2/4	Productividad del trabajo	Pesos	11743.94	10529.90	(1214.04)	90	14512.17
3/4	Salario medio	Pesos	11764.57	7462.06	(4302.51)	63	11754.35
	Correlación salario medio-productividad	%				0.700	

Fuente: Modelo Estadístico y Planificación.

Procedimiento para análisis la variación del valor agregado bruto.

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_0) + (\Delta T * PT_0) + (\Delta PT * \Delta T)$$

Donde:

ΔVAB = Variación del Valor Agregado Bruto.

ΔPT = Variación de la Productividad del Trabajo.

ΔT = Variación del Promedio de Trabajadores.

PT_0 = Productividad del Trabajo en el Periodo Base (Plan).

T_0 = Promedio de Trabajadores en el Periodo Base (Plan).

Sustitución:

$$\Delta VAB = (-1214.04 \times 223) + (88 \times 11743.94) + (-1214.04 \times 88)$$

$$\Delta VAB = -270730.9 + 1033466.7 - 106835.5$$

$$\Delta VAB = -270730.9 + 926631.2$$

$$\Delta VAB = 655900.3$$

$$\Delta VAB = \mathbf{655.9 \text{ MP}}$$

ΔVAB	MP	%
ΔPT	(270.7)	(41.3)
ΔT	1033.5	157.6
Efecto conjunto	(106.9)	(16.3)
Total	655.9	100

Con el análisis anterior podemos comprobar que la ΔVAB es favorable ya que hay un crecimiento de 655.9 miles de pesos, a pesar que existió una reducción de 270.7 miles de pesos en la ΔPT , esto no incidió sobre ΔT que fue de 1033.5 miles de pesos haciendo posible que se obtuviese este resultado.

2.4 Análisis de la variación del Fondo de Salario y el Salario Medio.

Para conocer las verdaderas causas que afectan el fondo de salario, así como el salario medio en en la UBPC, es necesario utilizar una serie de expresiones económicas que nos permitirán acercarnos a la realidad y así determinar el verdadero resultado.

Salario: Representa la Parte del Ingreso Nacional que se distribuye y redistribuye entre los trabajadores con arreglo a la cantidad y calidad del trabajo entregado.

Fondo de Salario: Representa el conjunto de los sueldos jornales y otras retribuciones devengadas en dinero por los trabajadores.

a. Análisis de la variación del Fondo de Salario

∅ Análisis Absoluto del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

Donde:

FSr: Fondo de Salario Real.

FSp: Fondo de Salario Plan.

Esta variación se expresa en peso.

∅ Análisis relativo del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

b. Análisis de la variación del Salario Medio:

∅ Análisis Absoluto de Salario Medio.

$$\Delta SM = SMr - SMp$$

Donde:

SMr: Salario Medio Real.

SMp: Salario Medio Plan.

Se expresa en por ciento.

∅ Análisis Relativo del Salario Medio.

$$\Delta SM = SMr / SMp * 100$$

Esta variación se expresa en por ciento.

c. Análisis de la variación del promedio de trabajadores.

$$\Delta T = Tr - Tp$$

Donde:

Tr Promedio de trabajadores real.

Tp Promedio de trabajadores plan.

Esta variación se expresa en unidades.

Análisis de la variación del Fondo de Salario. (Expresión general)

Para el análisis se parte de la siguiente expresión general, tomando en cuenta los datos reflejados en la Tabla No. 2 Indicadores fundamentales de trabajo y salario reflejados con anterioridad.

$$\Delta FS = (\Delta SM * T_0) + (\Delta T * SM_0) + (\Delta SM * \Delta T)$$

Donde:

ΔFS = Variación del Fondo de Salario.

ΔSM = Variación del Salario Medio.

ΔT = Variación del Promedio de Trabajadores.

SM_0 = Salario Medio en el Periodo Base (Plan).

T_0 = Promedio de trabajadores en el periodo base (Plan)

Sustituyendo para obtener Δ FS al cierre de diciembre 2013

$$\Delta \text{ FS} = (- 4302.51 * 223) + (88 * 11764.57) + (- 4302.51 * 88)$$

$$\Delta \text{ FS} = - 959459.73 + 1035282.16 - 378620.88$$

$$\Delta \text{ FS} = - 959459.73 + 656661.28$$

$$\Delta \text{ FS} = - 302798.45$$

$$\Delta \text{ FS} = \mathbf{(302.8) \text{ MP}}$$

Δ FS	MP	%
Δ SM	(959.5)	(316.9)
Δ T	1035.3	341.9
Efecto conjunto	(378.6)	(125.0)
Total	(302.8)	100

Como se puede apreciar en el análisis anterior, la variación del fondo de salario estuvo motivado fundamentalmente por la variación en forma negativa del salario medio en 959.5 miles de pesos y el efecto conjunto en 378.6 miles de pesos, a pesar que el promedio de trabajadores mostró una variación positiva en 1035.3 miles de pesos no fue suficiente para suplir este resultado negativo.

2.5 Análisis de la correlación Salario Medio – Productividad.

Para iniciar este análisis se debe tener en cuenta todos los indicadores que intervienen en la correlación. La planificación del factor más importante y decisivo del proceso de producción, la fuerza de trabajo, requiere el análisis de la productividad del trabajo y los factores para la elevación de los sistemas de crecimiento, puesto que este indicador caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de las Empresas.

Por otra parte, el aumento constante y acelerado de la productividad del trabajo es una ley económica objetiva de la sociedad y representa la premisa principal del progreso económico, político, social y cultural de la sociedad socialista, por lo que es preciso garantizar en el plan, el incremento de los volúmenes de producción que se llevan a

cabo, el crecimiento de la producción fundamentalmente a costa del aumento de la productividad del trabajo y no a través del incremento del número de trabajadores.

Al elevarse el plan de salarios de la empresa, es preciso mantener la relación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el salario medio, ello permite la disminución del costo y el aumento consecuente de la ganancia de la empresa, elevando su eficiencia y permitiendo a nivel de la economía que se establezcan proporciones correctas.

Esta relación se determina por la siguiente fórmula:

$$R = \frac{ISM}{IPT}$$

Donde:

R = Relación del SM con respecto a la PT.

IPT = Índice de variación de la Productividad del Trabajo

$$IPT = \frac{PT_1}{PT_0}$$

PT₁ = Productividad del Trabajo Real.

PT₀ = Productividad del Trabajo Plan.

$$ISM = \frac{SM_1}{SM_0}$$

ISM = Índice de variación del Salario Medio.

SM₁ = Salario Medio Real.

SM₀ = Salario Medio Plan.

Si $R < 1$ es favorable la relación.

Si $R > 1$ es desfavorable la relación.

Sustituyendo:

$$R = \frac{63}{90}$$

$$90$$

$$R = 0.7$$

$0.7 < 1$ La relación es favorable ya que el Salario Medio se encuentra por debajo de la Productividad del Trabajo, lo que demuestra que existe respaldo material para el pago.

2.6 Valoración del pago por resultados en la cosecha de la caña del año 2013

Tabla No 3 Indicadores económicos de la UBPC Tuinucú

Indicadores	Plan	Real	Variac	Rel. %	Plan 2014
Producción Bruta	4 532 551.00	4 803 633.60	271 082.60	106	4 947 741.99
Producción Mercantil	3 432 134.00	3 670 106.00	237 972.00	107	3 780 209.18
Valor Agregado Bruto	2 618 913.00	3 274 784.24	655 871.24	125	3 337 845.00
Promedio de trabajadores	223	311	88	139	230
Fondo de Salario	2 623 467.00	2 320 731.00	(302 736.00)	88	2 703 467.00
Productividad del trabajo	11744.00	10529.85	(1214.15)	90	14512.37
Salario Medio	11764.43	7462.16	(4302.27)	63	11754.20
Correlación SM/Productividad				0.70	
Costo por peso	0.92	1.00	0.08	109	0.95
Costo Tonelada Métrica	92.15	84.04	8.11	91	95.00
Costo Hectáreas	1164.00	1234.43	70.43	106	1200.00

Rendimiento	26.41	25.6	0.81	97	27.3
-------------	-------	------	------	----	------

Fuente: Modelo Estadístico y Planificación.

Como se puede apreciar, la empresa crece en todos sus indicadores respecto al plan, excepto los de trabajo y salario que deben de tener según este organismo así como el Ministerio de Economía y Planificación una tendencia creciente y decrecen, la productividad alcanza valores del 90 por ciento y el salario medio del 63 por ciento, lo que no influyó en que la producción mercantil se cumpliera al 107 por ciento.

En el estudio y análisis realizado se comprobó que el VAB varia favorablemente en el periodo evaluado ya que crece en un 25 por ciento, debido fundamentalmente al incremento de la producción bruta de la entidad, por otra parte se aprecia un incremento en el promedio de trabajadores de 88 sin embargo el fondo de salario muestra una disminución de 302 736.00 pesos respecto a lo planificado, lo cual estuvo dado por una mala planificación de estos dos indicadores que inciden directamente en los resultados alcanzados en el salario medio de la entidad.

2.7 Proyección del nuevo Sistema de Pago en la UBPC Tuinucú

Al analizar la esencia de los sistemas de pago por resultados se puede llegar a la conclusión de que los mismos constituyen mecanismos sustentados en la organización de la producción y del trabajo existente en cada actividad determinada y se utilizan para estimular el cumplimiento y sobrecumplimiento de los indicadores básicos del plan de la entidad y en consecuencia, incrementar el salario de los trabajadores. Estos sistemas deben ser vistos como herramientas que ayudan a obtener mejores resultados productivos y de servicios, es decir, lograr mayores incrementos de la productividad, la eficiencia y la calidad; que además buscan que el salario se incremente, pero a partir de un resultado. Es por ello que en nuestra entidad los diferentes actores implicados se han dado la tarea de perfeccionar su aplicación, ahora con un nuevo proceder que, si bien no presenta grandes diferencias respecto al sistema anterior, si se puede notar un mayor nivel de perfección que de seguro impulsará el cumplimiento de nuestros objetivos, entre los que se encuentran el incremento de la productividad, la disminución

de los gastos y costos, la disminución de los índices de consumo energético, la elevación del índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicio con la calidad requerida, la obtención de las utilidades previstas en el plan, la sustitución de importaciones y el incremento de renglones exportables, la reducción del gasto total por peso de ingresos total, el cumplimiento del plan de producción o servicios seleccionados, el cumplimiento de las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, el cumplimiento de los aportes y el aumento del aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

Es importante señalar que para que todo lo anteriormente funcione, la entidad debe contar con un plan de producción que exprese las posibilidades reales justo a la medida, elaborado bajo análisis profundos de cada indicador y poder así determinar y certificar el nivel de los resultados alcanzados. Además debemos contar con el aseguramiento financiero, material indispensable para realizar de manera estable del plan productivo y contar con una contabilidad certificada. Otro aspecto de suma importancia para la correcta implementación de los nuevos sistemas de pago es que los jefes y trabajadores en general deben conocer y dominar los mismos, así como evaluar periódicamente sus resultados y adoptar las medidas pertinentes para su adecuada aplicación.

Además la entidad se ha propuesto trabajar arduamente durante el 2014 en el cumplimiento de los objetivos contemplado en el reglamento del sistema de pago en la cosecha de la caña citados en anteriores epígrafes.

CONCLUSIONES

Sobre la base de las reflexiones teóricas y empíricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Para la realización de este trabajo se ha empleado una bibliografía actualizada y con rigor científico, así como resoluciones y normativas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Ministerio del Azúcar.
2. Para la realización de este trabajo se han utilizado los sistemas de pagos existentes en la UBPC Tuinucú principalmente en la cosecha de la caña.
3. Al comparar los resultados obtenidos con lo planificado se observa que el costo de la tonelada ha disminuido en un 9 por ciento y el rendimiento cañero en un 3 por ciento.
4. Los sistemas de pago han jugado un papel muy importante en todos estos logros donde los más beneficiados son los cooperativistas.
5. Al analizar la variación del valor agregado bruto se observan resultados favorables, motivados por el decrecimiento de la productividad del trabajo en menor proporción que el incremento del promedio de trabajadores lo que no influyó en los resultados de este indicador.
6. Se demuestra que existen dificultades en la planificación de los trabajadores necesarios, así como los factores que inciden en la elevación de la productividad y su remuneración

RECOMENDACIONES

Con el propósito de que la Dirección de la UBPC adopte políticas que contribuyan a la aplicación de la propuesta, se recomienda:

1. Presentar el informe de investigación para que se preserve como material de consulta en la UBPC y sirva como una herramienta para la toma de decisiones en función de la gestión productiva, económica y social.
2. Se deben analizar periódicamente los indicadores de empleo y salarios de la entidad siendo estos de pleno conocimiento de la Dirección de la UBPC para la toma de decisiones inmediatas.
3. Continuar realizando investigaciones sobre sistemas de pago para mejorar el salario y la estimulación de los trabajadores.
4. Aumentar los rendimientos cañeros.
5. Elevar la productividad del trabajo y de esta forma se lograra mayor eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Ø Baggeni, Alejandra: “Administración de Recursos Humanos” [en línea] mayo 2003. Disponible en: <http://www.monografía.com>. [Consulta: octubre, 18 2011]
- Ø Beer, M. et al. 1992. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- Ø Belcher, D. 1973. Sistemas de Retribución y Administración de Salarios. Ed. Deusto. Bilbao. España.
- Ø Casimiro, F. 2007. Los recursos humanos en las empresas.
- Ø Castro, C. 2008. La administración desde sus orígenes hasta la mundialización actual. Cuba.
- Ø Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2000. Los sistemas de pago y estimulación por los resultados del trabajo.
- Ø Cuesta, A. [1997]. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Cuba.
- Ø González, L. 2008. Algunas consideraciones sobre el reordenamiento salarial. Universidad de la Habana Cuba.
- Ø Indicaciones Metodológicas para elaborar el Plan de la Economía Nacional 2014
- Ø Lineamientos de la Política Económica y Social
- Ø Pampín, B.R. 1987. Metodología de las Investigaciones Económicas Agropecuarias. Ministerio de Educación Superior. Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de la Habana. 262 p.
- Ø Resolución No. 8 del 2005 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Ø Resolución No. 26 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- Ø Resolución No. 27 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Ø Resolución No. 28 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

- Ø Resolución No. 29 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social(MTSS).
- Ø Resolución No. 30 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Ø Resolución No. 39 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Ø Resolución No. 35 del 2010 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Ø Resolución No. 36 del 2010 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS)

Sitios Consultados

- Ø <http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>
- Ø <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/herramientas-estadisticas-de-control-de-calidad.htm>
- Ø <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>
- Ø <http://www.monografias.com/trabajos10/bane/bane.shtml>
- Ø <http://www.ganaropciones.com/interneg.html>
- Ø <http://www.gerentes.com/formacion/negociacion.htm>
- Ø <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/negocefectiva.htm>
- Ø <http://axeleratum.com/blogs/joel-brito-elfante-morado/tips-para-hacer-un-plan-de-ventas-exitoso/>
- Ø <http://axeleratum.com/blogs/javier-murillo-acuna-keep-it-simple/estrategia-comercial-ventas-mercadotecnia/>
- Ø <http://axeleratum.com/webinars/webinars-pasados/principios-para-elaborar-un-plan-de-ventas-2/>
- Ø http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Rentabilidad_financiera/
- Ø <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/index.htm>
- Ø http://www.cubagov.cu/des_eco/minal/
- Ø http://66.102.7.104/search?q=cache:i0nrRob_BBcJ:agency.osha.eu.int/publications/forum/5/es/index_4.htm+organizacion+del+trabajo&hl=es&ie=UTF-8

Anexo No.1 Organigrama

