

**Universidad de Sancti-Spíritus**

**“José Martí Pérez”.**

**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Filial Universitaria Panchito Gómez Toro**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Diagnóstico de los Sistemas de Pagos en la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay.**

**Autora: Tainerys Venegas Ramos**

**Tutor (a): Mtr. Irenio Curbelo Tribicio.**

**Curso 2012-13**

# *PENSAMIENTO*

*Hay que desatar los nudos que atan el desarrollo de las fuerzas productivas, y que es, que el que más trabaja, más gana y tiene que vivir mejor...”... “y que viva mejor quien trabaje más, quien aporte más, esa es la verdadera igualdad.”*

**Raúl Castro Ruz**

# *DEDICATORIA*

**A mi mamá:** Por su dedicación, paciencia, por brindarme todo su apoyo y confianza, por deberles gran parte de lo que soy.

**A mi esposo:** Por su amor, su apoyo en los momentos buenos y malos

# *AGRADECIMIENTOS*

A mis compañeros de aula que en el transcurso de estos 6 años me han brindado su ayuda y en especial a Mariela, Yareiny y Rogelio que la han hecho más amena.

A todos los profesores y mi tutor Mtr. Ireneo Curbelo Tribicio que han contribuido con mi formación a los largo de esta carrera

A todos muchas gracias.

# RESUMEN

Este trabajo se realizó en la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay y tiene como finalidad evaluar los efectos económicos de los Sistemas de Pagos de la entidad. El estudio se comenzó con una revisión bibliográfica desde los clásicos hasta los momentos actuales, donde se tuvo presente la metodología de los Sistemas de Pago así como las Normas y Resoluciones vigentes por las cuales se rigen los mismos. En el Capítulo II se caracterizó la UEB y se hizo un estudio de los Sistemas de Pagos establecidos así como la formación del salario en el área Taller Central, la cual sufrió cambios favorables por la sustitución de su Sistema de Pago en este año, todo esto trajo consigo satisfacción en ese colectivo de trabajadores y mayor aprovechamiento de la fuerza de trabajo, de esta forma recordamos las palabras de nuestro comandante en jefe " El hombre tiene más virtudes que lo que se imaginan, y nuestro deber es descubrirlas, estimularlas y desarrollarlas en el trabajo "

# Índice

Introducción	7
<b><u>CAPÍTULO I.</u></b> Fundamentos teóricos relacionados con los Sistemas de Pago.	11
1.1 Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos. Conceptos	11
1.2 Subsistemas que conforman el Sistema Gestión de Recursos Humanos.	13
1.2.1 La evaluación del desempeño.	13
1.3 Principios de la política salarial en Cuba.	
1.4. Elementos que integran el salario:	
1.5. Elementos fundamentales del sistema salarial.	
1.6. Principios para la aplicación de los Sistemas de Pago.	
1.7. Características de los Sistemas de Pago.	
1.8. Diseño y aprobación de los Sistemas de Pagos.	
1.9. Sistema de Pago por resultados.	
1.10. Premisas de los Sistemas de Pagos.	
1.11. Forma de presentación de los Sistemas de Pagos.	
1.13. Recomendaciones a tener en cuenta en la elaboración y aplicación de los Sistemas de Pagos.	
1.14 Sistemas de Pagos recogidos en la metodología	
1.14.1 Sistema de Pago a Destajo abarca:	
1.14.2 Sistemas de Pagos por indicadores directos a la producción o los servicios	
1.14.3 Sistemas de Pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.	
1.14.4 Sistemas de Pago por indicadores generales y de eficiencia:	
1.15. Estructura de los Sistemas de Pagos por los resultados.	
1.16. Elementos a tomar en cuenta como base de cálculo para determinar el salario por los resultados.	
<b><u>CAPÍTULO II.</u></b> Características generales del nuevo Sistema de Pago en la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay	
2.1 Características particulares de la UEB Atención a Productores Agropecuarios “Uruguay”.	
2.2 Organigrama y estructura de la UEB	
2.3. Estructura de la fuerza laboral de la unidad.	

<b>2.4. Sistemas de Pagos establecidos en la UEB.</b> -----	<b>26</b>
<b>2.4.1 genérico: sistemas de pago a destajo</b> -----	<b>28</b>
<b>2.4.2 Genérico: Sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia</b>	<b>30</b>
<b>2.4.3 Genérico: sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios</b>	<b>32</b>
<b>2.4.4 Genérico: sistemas de pago por indicadores directos a la producción y los servicios</b>	<b>38</b>

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

**Bibliografía**

**Anexos**

# INTRODUCCIÓN

El actual desarrollo y perfeccionamiento de los procesos tecnológicos y la introducción del principio de distribución socialista, como base fundamental de la organización de los salarios, demuestra que el sistema tradicional de distribución salarial no puede por sí solo responder a los objetivos que debe garantizar este principio en los diferentes procesos de producción y servicios, pues son cada vez mayores los factores que inciden en los posibles resultados del trabajo que se pueden alcanzar en nuestras empresas cubanas.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los RH. El factor que hace que una empresa sea diferente en cualquier sector son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

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

La organización del salario en el socialismo requiere una concepción integral a nivel de toda la economía, de forma tal que se logre, dentro de las limitaciones actuales de la ciencia del trabajo, la máxima aproximación entre el salario y el aporte laboral del trabajador y, consecuentemente, que a trabajos iguales correspondan salarios iguales.

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 muy presente que para lograr una correcta organización de los salarios hay que verla en el contexto de los restantes elementos de la dirección de los trabajadores en el proceso laboral, entre otros los siguientes: organización del trabajo, evaluación del trabajador y su desempeño, capacitación, planificación, estimulación moral, seguridad, sistemas de control del trabajo, etc. Todo esto es posible si creamos un clima de amplia participación, el cual presupone personal calificado e información amplia y oportuna.

Teniendo en cuenta que la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay se encuentra inmersa en el estudio para la implantación de un nuevo sistema de pago, se realiza esta investigación para proponer una forma de pago acorde con los principios de nuestra economía sin olvidar las limitaciones actuales, pero a la vez basado en el sentir y querer de los trabajadores que constituye aspecto esencial en la búsqueda de .mayores niveles de eficiencia productiva

Nos proponemos como **Objeto de la Investigación:** Organización del trabajo y los salarios

Para su desarrollo se considera como **Problema de Investigación:**

Los Sistemas de Pagos establecidos en la zafra 2011-2012 para los trabajadores de la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay no garantizan su eficiencia económica – productiva y la motivación a los mismos

**Pregunta Científica** ¿Cómo elevar los efectos económicos de los Sistemas de Pago en la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay a través de nuevas propuestas de los mismos y así incrementar la satisfacción de los trabajadores en dicha entidad?

El **Objetivo General** del trabajo es:

Valorar los posibles efectos económicos de la nueva propuesta del Sistema de Pago y su influencia en la gestión económica-productiva de la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay

Los **Objetivos Específicos:**

- Fundamentar teóricamente los elementos relacionados con los sistemas de pago.
- Caracterización de los sistemas de pago vigentes.
- Fundamentar las particularidades del nuevo Sistema de Pago establecido en la UEB Atención a Productores Agropecuarios
- Demostrar que mejoran las nuevas condiciones laborales sobre la base de la propuesta de las modificaciones a las nuevas formas de organización del trabajo y de los salarios.

Los **Resultados Esperados** son:

- Fundamentos teóricos relacionados con los Sistemas de Pago relacionados con la actividad agropecuaria.
- Determinar las particularidades específicas de los Sistemas de Pago vigentes.
- Diagnosticar si el nuevo Sistemas de Pago propuesto en la UEB Atención a Productores Agropecuarios incrementaran la eficiencia y la motivación de los trabajadores
- Mejoramiento de las condiciones laborales y de ingreso de los trabajadores sobre la base de la propuesta de las modificaciones del Sistema de Pago.

**La Novedad** de este trabajo consiste en que se realiza una investigación científicamente argumentada en la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay encaminada a elevar los efectos económicos derivados del nuevo Sistema de Pago propuesto a través de nuevas propuestas de los mismos que contribuya a un incremento en la satisfacción de los trabajadores..

**La importancia** reside en que permitirá elevar los efectos económicos a través de nuevas propuestas que contribuirá: al incremento de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en correspondencia con el nivel de desempeño alcanzado, a la estabilidad de la fuerza laboral y el cubrimiento de la plantilla, la eficiencia de su desempeño laboral, la elevación de la competencia y la movilización de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, estimulando la permanencia de aquellos que tienen un destacado desempeño.

### **Métodos y técnicas de investigación**

#### **Métodos teóricos:**

Intervienen en el enfoque general para abordar problemas científicos y en la interpretación de los datos empíricos. Son utilizados para la construcción y desarrollo de la teoría científica. Dentro de ellos fueron utilizados:

- **Histórico-lógico:** Permitió analizar los antecedentes teóricos, estudiar, sistematizar y organizar la información sobre la evolución de la Gestión de los Recursos Humanos y en particular de los Sistema de Pagos. Se utilizaron los procedimientos de:
- **Análisis y síntesis:** Con el objetivo de buscar las relaciones entre los distintos enfoques conceptuales de la investigación así como para la generalización a partir de la información obtenida en los diferentes instrumentos aplicados siempre en correspondencia con los objetivos propuestos.
- **Inducción y deducción:** Se utilizó en el análisis de la forma de pago vigente y a partir del estudio de las diferentes formas existentes, diseñar la propuesta de forma de pago que más se adecue a las condiciones particulares y a los objetivos propuestos de la agencia comercializadora.
- **Método estadístico - económico:** Se utilizó en el procesamiento de los resultados de las encuestas mediante el programa statgraehicf 5.1

#### **Métodos empíricos:**

Posibilitaron recoger los datos necesarios para verificar la idea fundamental haciendo un diagnóstico de la situación de la Dirección de Inversiones y Mantenimiento. Entre ellos se utilizaron:

- **Análisis documental:** Para ampliar el conocimiento a partir del estudio de las diferentes bibliografías (legislaciones, normativas) sobre el objeto de investigación.
- **Observación:** Para obtener información directa acerca de las posibilidades reales de implantación del sistema propuesto.
- **Encuesta:** Consiste en la realización de cuestionarios que posibilitaron el conocimiento de opiniones de los sujetos seleccionados acerca de los sistemas de retribución y estimulación a los trabajadores.
- **Dinámica grupal:** Para la determinación de los indicadores y la implicación y compromiso de todos los involucrados en este proceso.

## **Capítulo I: Fundamento teóricos relacionados con los Sistemas de Pago.**

En este capítulo proponemos como objetivo establecer el marco teórico de la investigación, a partir del análisis del tema, incluyendo 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

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

Nos encontramos en el siglo XXI; y si realizamos un análisis de lo que ha caracterizado a las administraciones que han obtenido el éxito, a través de las décadas pasadas, se podría señalar que para alcanzar este logro ha sido necesario poseer riquezas, lo que equivale a: tener recursos naturales y poseer más capital por personas; además de la utilización de tecnologías superiores y mayores habilidades que sus competidores. La utilización y combinación de estos cuatro factores (recursos naturales, capital, tecnologías superiores y habilidades) acompañadas de una administración razonable, condujeron a las organizaciones al éxito.

Sin embargo en los próximos años, los acontecimientos no se comportarán de la misma forma, ya que los recursos naturales tienden a desaparecer, agotarse; y ser rico no resultará tan importante. Nuevas tecnologías de productos pasarán a ocupar un papel menos importante y la tecnología de los procesos ocuparán su lugar, conjuntamente con la educación y las habilidades de las fuerzas de trabajo.

No obstante este breve análisis; no resultaría difícil admitir de que la creación humana ocupará, cada vez más, un sitio primordial en la sociedad. De ahí, que para lograr el éxito en estas nuevas condiciones, será necesario aplicar una correcta gestión de los Recursos Humanos (RH).

El desarrollo histórico de los RH, tiene sus antecedentes desde principios de siglo, con diferentes teorías o corrientes, que se han basado en estudios realizados en el comportamiento de la organización, de los humanos y en la investigación de operaciones.

En la actualidad el enfoque más novedoso de los RH consiste en analizar a la empresa como un sistema social integrado a su entorno del cual recibe materiales, recursos financieros y humanos los cuales utilizan y/o transforman, devolviendo a este entorno productos que pueden ser bienes o servicios.

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 Chiavenato 1993 citado por Palenzuela (1999), 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.

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

¿Qué es la gestión de los Recursos Humanos? Es el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera, que se puedan fomentar e incluso dirigir el comportamiento administrativo respecto a las personas.

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”.

La GRH será conceptualizada como una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo culturalmente de valores y tareas (Cuesta, 1996 y Gárciga& Cuesta, 1995)

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”.

“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”. (Trujillo et al. 2007).

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:**

El objetivo de la gestión de los RH, es garantizar que el personal en que la empresa invierte, desempeñe un papel fundamental en la competitividad de la entidad. Es la función que asegura la gestión de competencias de la empresa u organización, en un concepto más general, al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas

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

Varios autores coinciden 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:

- Planeación.
- Organización y Condiciones de trabajo
- Reclutamiento y selección
- Inducción u Orientación.
- Formación y desarrollo.

- Evaluación del desempeño.
- Atención, retribución y reconocimiento.
- Movimientos
- Auditoria

El objetivo de estudio de la investigación está relacionado con el subsistema 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.

Sikula, A. (1994) plantea un modelo compuesto por 8 subsistemas interrelacionados incluyendo el proceso de Compensación, Administración de sueldos y salarios. (Anexo No. 1)

Puchol, L. (1994) muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de 6 funciones, entre las que se encuentra la función de retribución. (Anexo No. 2)

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 las 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. (Anexo No. 3)

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. (Anexo No. 4)

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. (Anexo No. 5)

Como se expuso existen varios enfoques desarrollados por los distintos autores, como por ejemplo: Quintanilla, (1991) la Corporación Andina de Fomento (1991), Harper y Lynch, (1992), Werther y Davis, (1992), Puchol, (1995). 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.

### **1.2.2 La evaluación del desempeño.**

“La evaluación del desempeño como actividad clave sistemática de la GRH, significa la principal contribución para mejorar la actuación o desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación

del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar a la formación". (Cuesta, 2005).

Es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. (MTSS, 2007)

Morales (2007) define la Evaluación del Desempeño (ED) como "Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

Los sistemas de ED constituyen una herramienta básica para el desarrollo de las políticas de recursos humanos. Entre las finalidades para las que se puede utilizar este sistema se encuentran:

- Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada trabajador.
- Mejorar el desempeño de los evaluados a partir de conocer cómo son percibidos por su superior inmediato.
- Establecer objetivos individuales a cumplir en un tiempo determinado.
- Orientar y prestar ayuda al desarrollo profesional del evaluado.
- Lograr mejores relaciones apoyadas en la confianza mutua.
- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna.
- Detectar las necesidades de formación de los individuos.
- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
- Adoptar decisiones respecto a los planes individuales de carrera.
- Establecer sistemas de retribución más justos; basados en las diferencias de rendimientos individuales y del logro de los objetivos.
- Obtener datos acerca del clima laboral.
- Mejorar la comunicación tanto ascendente como descendente.
- Rediseñar los contenidos de los puestos de trabajo.

Los objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la ED del trabajador son: (MTSS, 2007)

- La participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.
- La disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.
- La idoneidad demostrada.
- La capacitación y desarrollo individual.
- Las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores.
- La participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación e el cumplimiento de otras tareas y objetivos.

### **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:

- 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 que integran el salario:**

- Pagos por complejidad y responsabilidad.
- Pagos adicionales por labor en condiciones laborales anormales de trabajo.
- Pagos adicionales por laborar en condiciones de multioficio, nocturnidad, albergamiento o altura.

Pagos adicionales aprobados centralmente por el Gobierno por concepto de antigüedad, coeficiente de interés económico social y otros de similar naturaleza.

- Incrementos salariales por la aplicación de sistemas de estimulación.
- Incrementos salariales por el sobrecumplimiento de las normas de trabajo.

### **1.5. 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.

### 1.12. Principios para la aplicación de los Sistemas de Pago.

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.

### 1.13. 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.

#### **1.14. Diseño y aprobación de los Sistemas de Pagos.**

Las empresas **diseñarán los sistemas de pagos** teniendo en cuenta las condiciones técnicas, organizativas y otras características del trabajo a realizar.

- Deben ser siempre **consultados con los trabajadores** a fin de lograr su comprensión y mejor entendimiento.
- **Se aprueban** por los directores generales de las empresas, grupos empresariales y uniones que aplican el perfeccionamiento y en el resto de las empresas por los jefes de organismos de la administración del estado, presidentes de consejos de la administración provincial y jefes de otras entidades nacionales.

En las empresas que aplican el perfeccionamiento **la única forma de pago** es mediante sistemas de pago por resultados. En el resto de las empresas como tendencia deben aplicar sistemas de pago sobre la base de lo establecido en la Resolución No. 9 del MTSS.

#### **1.15. Sistema de Pago por resultados.**

La necesidad de avanzar en la eficiencia de las empresas organizativas ha creado a su vez, la necesidad de avanzar en los sistemas de pagos por los resultados finales en la producción o los servicios.

Con este objetivo se definen como sistema de pago por los resultados, "... las formulas económicas de gestión que vinculan la eficiencia de la actividad con los ingresos que reciben los trabajadores y donde los mismos, de manera consciente, participan directamente en la obtención de una mayor utilidad, como expresión final del incremento de la producción o los servicios y la reducción de los costos" (Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000).

Los sistemas de pago por resultados 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 sobre cumplimiento de los indicadores básicos del plan de la entidad y en consecuencia, incrementar el salario de los trabajadores. (Fernández, 2006).

Este sistema de pago debe ser visto como una herramienta que ayuda a obtener mejores resultados productivos y de servicios, es decir, lograr mayores incrementos de la productividad, la eficiencia y la calidad; que además busca que el salario se incremente, pero a partir de un resultado.

La forma de pago por resultados es un método en el cual el salario de los trabajadores varía de acuerdo con su rendimiento (cuantitativo y/o cualitativo) y en estas pueden aplicarse diferentes sistemas de pago, teniendo en cuenta las características y condiciones de cada actividad.

El pago por resultados tiene como objetivos principales incrementar la productividad, disminuir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicio con la calidad requerida, obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados, cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, cumplir los aportes y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

### **Principios en la aplicación de los Sistemas de Pago por los resultados**

- Resultados de un estudio de organización del trabajo de la producción y los servicios.
- El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido.
- No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo.
- Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- Se financian de los ingresos de la empresa.
- El pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos
- Resultados de un estudio de organización del trabajo de la producción y los servicios.
- El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido.
- No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo.

- Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Los Sistemas de Pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- Se financian de los ingresos de la empresa.
- El pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecido

#### **1.16. Premisas de los Sistemas de Pagos.**

Los Sistemas de Pagos por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características técnicas y organizativas de cada empresa. Teniendo en cuenta las características de los trabajos a realizar, cada trabajador se vincula a un sistema de pago. En la empresa existirán varios sistemas de pago.

Primero, que ese trabajo realmente aporte lo que todos después demandan recibir. Segundo, orden, control y rigurosa exigencia que aseguren eficiencia, ahorro y eviten robos o desvíos de recursos.

Tercero, eliminar las gratuidades indebidas y el exceso de subsidios. Cuarto, un adecuado sistema de impuestos y contribuciones, de forma que todos aportemos al sostenimiento de servicios que se brindan gratuitamente o a precios fuertemente subsidiados, y a financiar actividades como la defensa, la seguridad y el orden interior, la administración pública y otras muchas imprescindibles, para el funcionamiento de cualquier país.

#### **1.17. Forma de presentación de los Sistemas de Pagos.**

El diseño de cada Sistema de Pago se debe desarrollar de forma independiente, teniendo claramente definidos los aspectos siguientes:

- I. Objetivos.
- II. Indicadores.
- III. Formación del salario.
- IV. Distribución del salario.
- V. Trabajadores abarcados.
- VI. Período de pago.
- VII. Certificación del cumplimiento de los indicadores.

#### **1.13. Recomendaciones a tener en cuenta en la elaboración y aplicación de los Sistemas de Pagos.**

A continuación se enuncian un grupo de recomendaciones a tener presente al aplicar los Sistemas de Pagos, las cuales se derivaron de la evaluación de su aplicación, en un grupo de empresas que se analizaron a finales del año 2006 y principios del 2007, como parte del control que se efectuó en el país a los sistemas de pago.

1. Para que un sistema de pago sea aceptado por los trabajadores es requisito indispensable que lo entiendan sin dificultad.
2. Los Sistemas de Pago deben corresponderse con el trabajo que se realiza por los trabajadores.
3. Debe verificarse que lo definido en el reglamento de los Sistemas de Pago de la empresa, se corresponda con la aplicación real de los mismos.
4. En las empresas que aplican el perfeccionamiento los técnicos se le penaliza el pago adicional por 105.00 (según tiempo real trabajado).
5. Debe definirse el salario **base de cálculo** para la determinación del salario por los resultados.
6. El pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, **se ajusta al régimen laboral oficialmente establecido.**
7. En la validación de la información para la determinación del cumplimiento de los indicadores, tanto formador como condicionante, **se utilizarán los datos reales de la contabilidad o el sistema informativo establecido.**
8. Las empresas deben lograr diseñar Sistemas de Pagos en correspondencia a las características de las diferentes actividades que se realizan, con una amplia discusión con los trabajadores y la organización sindical a ese nivel, de manera que los trabajadores identifiquen los resultados de su trabajo con los beneficios a percibir por la aplicación de los Sistemas de Pagos. La empresa **debe diseñar más de un Sistema de Pago.**
9. Los Sistemas de Pagos, no deben verse como mecanismos para resolver **problemas salariales de los trabajadores**, las insuficiencias en el tratamiento salarial de determinados cargos o la ausencia de la aplicación de sistemas de estimulación en CUC. **Son instrumentos de dirección para elevar la eficiencia y la productividad en el trabajo.**
10. La elaboración de las plantillas de cargos, deben diseñarse teniendo en cuenta los calificadores oficialmente autorizados, evitando el igualitarismo salarial en los directivos y contradicciones salariales entre jefe y subordinados. Revisar que el tratamiento a los Especialistas Principales, jefes de grupos y de brigadas se corresponda con lo establecido en la legislación vigente.
11. La cuantía de pago por el cumplimiento del indicador formador no debe exceder de hasta un 5% del salario base de cálculo, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual de la empresa.

12. **Todos los trabajadores** de las empresas deben vincular el salario a los resultados, mediante Sistemas de Pagos.
13. Los dirigentes y personal de la oficina central empresa abarcados en Sistemas de Pagos por indicadores generales y de eficiencia y por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, de incurrir la empresa en pérdidas, no procede el pago por los resultados. De ser empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial y su pago adicional, corresponde además penalizar dicho pago adicional.
14. **Debe efectuarse el pago por resultados lo más próximo al mes en que se certificaron los indicadores del Sistema de Pago**, de manera que los trabajadores lo identifiquen con sus esfuerzos y resultados obtenidos.
15. El cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes sólo se tienen en cuenta **como mínimo, al 100% de cumplimiento.**
16. Ante resultados **deficiente o mal** en las auditorias, debe tenerse en cuenta lo dispuesto en la legislación vigente.
17. En el caso de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, se debe **cumplir lo dispuesto por la Resolución No. 247/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios**, en cuanto a la contribución especial a la seguridad social.
18. Los sistemas automatizados que implante la empresa debe garantizar:
  - a) Que el cálculo de las nóminas permitan **evaluar lo pagado por la estructura del salario.**
  - b) Que cuando se incumpla el indicador formador, **permita la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.**
  - c) Permita realizar la contribución especial del 5% a la seguridad social por los trabajadores de las empresas que aplican y pagan el pago adicional del perfeccionamiento empresarial.
19. Lo pagado por concepto de vacaciones **no forma base de cálculo para el salario por resultados.**
20. **No es correcto**, al planificar el fondo de salario por la aplicación de Sistemas de Pagos, **planificar el sobre cumplimiento**; sólo está autorizado **planificar hasta el 5% por cumplimiento.**
21. Debe existir un correcto asesoramiento y control a las empresas por parte de **los Grupos Empresariales y los Ministerios en la temática de Sistemas de pagos.**

#### 1.14 Sistemas de Pagos recogidos en la metodología

##### Sistemas de Pagos genéricos:

- a) Destajo.
- b) Por indicadores directos a la producción y los servicios.
- c) Por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.

d) Por indicadores generales y de eficiencia.

#### **1.14.1 Sistema de Pago a Destajo abarca:**

- Destajo individual (incluye tasa progresiva)
- Destajo colectivo (Incluye tasa progresiva)
- Destajo indirecto
- Destajo 1 x 1
- Medición del nivel de actividad.
- Unidades Mínimas de Control (incluye pago por acuerdo)

#### **1.14.2 Sistemas de Pagos por indicadores directos a la producción o los servicios**

- Coeficiente normativo de salario planificado por peso de producción planificado (peso de ingresos, por TM; etc.).
- Producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo).

#### **1.14.3 Sistemas de Pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.**

- Por el cumplimiento del CDT
- Para los trabajadores de los grupos de seguridad interna
- Por el índice de satisfacción del cliente
- Por el cumplimiento del plan mensual de producción de la unidad empresarial de base (UEB)

#### **1.14.4 Sistemas de Pago por indicadores generales y de eficiencia:**

- Por el cumplimiento de las utilidades en la empresa.
- Por cumplimiento del plan de ingresos totales de la empresa.
- Por el cumplimiento del plan acumulado de las ventas totales de la sumatoria de las empresas que conforman la organización superior de dirección.
- Por el cumplimiento de las actividades fundamentales de la sumatoria de los indicadores generales y de eficiencia de las empresas que conforman el OSDE

#### **1.17. Estructura de los Sistemas de Pagos 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 energéticos, aumento del aprovechamiento de las capacidades productivas, etc.
- 2. Indicadores:** Expresan el cumplimiento de los objetivos del plan de la organización. Los

Sistemas de Pagos se diseñan sobre la base de los indicadores formadores e indicadores condicionantes siguientes:

**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 Pagos 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 incumplan 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 Pagos, 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 Pagos 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.

#### **1.18. Elementos a tomar en cuenta como base de cálculo para determinar el salario por los resultados.**

- Salario de la escala.
- Pago adicional de 30 pesos a los técnicos. (en entidades laborales que no aplican el perfeccionamiento empresarial).
- Pago adicional por la aplicación del perfeccionamiento empresarial.
- Pago por condiciones laborales anormales, incluyendo el pago por trabajos en alturas y la nocturnidad.
- Pago por simultaneidad de oficios.
- Pagos adicionales aprobados a determinadas ramas, sectores, actividades o cargos por concepto de interés económico social.
- Pago adicional por laborar en el sector presupuestado en aquellas entidades en que excepcionalmente está aprobado.
- Pagos por ocupar cargos de dirección, en determinados sectores.
- Pago por horario irregular de los chóferes, en caso de que se aplique. En los casos de chóferes que estén abarcados en sistemas de pago a destajo no se les aplica el pago por horario irregular.
- Otros pagos adicionales aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y que expresamente se autoriza su inclusión en la base de cálculo.

Pago adicional al personal técnico de las organizaciones superiores de dirección que aplican perfeccionamiento empresarial.

## **CAPÍTULO II. Características generales del nuevo Sistema de Pago en la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay**

El objetivo principal de este capítulo es realizar una caracterización general de la nueva

propuesta del Sistema de Pago y su influencia en la gestión económica-financiera de la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay en comparación a los Sistemas de Pagos establecidos hasta el momento.

## **2.1 Características particulares de la UEB Atención a Productores Agropecuarios “Uruguay”.**

La UEB Atención a Productores Agropecuarios “Uruguay”.está ubicada al sureste de la provincia de Sancti Spíritus limitando al norte con el municipio de Florencia, al sur con el CAI Arroceros Sur del Jíbaro al oeste con el municipio de Sancti Spíritus y al este con el municipio de Majagua.

Las condiciones naturales de sus áreas agrícolas satisfacen plenamente los requerimientos básicos para el cultivo de la caña y el desarrollo de otras producciones; su relieve es adecuado para la mecanización y las áreas agrícolas están cercanas a la industria.

### ANÁLISIS INTERNO

#### FORTALEZAS

1. Personal calificado, con experiencia y cultura cañera azucarera.
2. El sistema de dirección por procesos.
3. Fuerte trabajo de la ANIR.
4. Sentido de pertenencia de los trabajadores.
5. Existencia de un espejo de agua suficiente para el desarrollo de las producciones agropecuarias y ganaderas.
6. Calidad Humana
7. Tener un sistema de dirección y organización con resultados positivos
8. Tener varios centros de costos con categorías de referencia nacional.

#### DEBILIDADES

1. Producción de caña deprimida con bajos rendimientos agrícolas
2. Insuficiente atención al hombre
3. Deterioro de la maquinaria y bajo Coeficiente de Disponibilidad Técnica(CDT)
4. Tecnología atrasada
5. Deficiente sistema de medios de comunicación interna.
6. Insuficiente material de oficina y equipamiento para trabajar.
7. Envejecimiento masivo de la fuerza laboral
8. Insuficientes medios de transporte para realizar el trabajo en algunas áreas de la UEB

#### MISIÓN

“Producir y comercializar Semilla de Caña Certificada y Compost, prestar, a las UPC, Servicios de Cosecha, Preparación de Tierra y Atenciones Culturales a la Caña, con la calidad requerida, para satisfacer sus necesidades, así como organizar los procesos de regulación y control, a las mismas, aprovechando los diferentes valores que caracterizan el colectivo de trabajadores.

### VISIÓN

Somos una prestigiosa Unidad Empresarial de Base, de referencia nacional dentro del sector, en el desarrollo cañero agropecuario, en el uso de la técnica de riesgo, en el mantenimiento y modernización de su maquinaria agrícola, con un sistema energético eficiente y automatizado, cumplimentando la protección al medio ambiente, en la que sus trabajadores satisfacen sus necesidades materiales y espirituales, donde se ha consolidado la producción de alimentos en la esfera agropecuaria, logrando cubrir la demanda del municipio.

### Principales Suministradores

- ✓ Azumat
- ✓ TRANZMEC
- ✓ OBE (energía eléctrica)
- ✓ Recursos Hidráulicos (Agua)
- ✓ UEB Servicios Generales

### Clientes

- ✓ UBPC
- ✓ Empresa Azucarera S. Spíritus

## **2.2 Organigrama y estructura de la UEB**

La unidad está estructurada para el desarrollo de sus actividades de la forma siguientes:

Dirección y 8 áreas principales de las que se derivan grupos y brigadas.

(Ver anexo 6)

## **2.3. Estructura de la fuerza laboral de la unidad.**

La plantilla se divide en dos: Plantilla de regulación, control y apoyo y Plantilla de producción o servicios, la aprobada actual está integrada por 502 trabajadores de ellos, 7 son cuadros, 75 técnicos, 3 administrativos, 59 de servicios y 358 obreros, la plantilla aprobada representa el 100% de la cubierta (ver anexo 7)

**Tabla No. 1 Caracterización de la Plantilla.**

Categoría	Plantilla	
	Aprobada	Cubierta

Cuadros	7	7
Administrativos	3	3
Servicios	59	59
Técnicos	75	75
Operarios	359	359
Total	502	502

#### **2.4. Sistemas de Pagos establecidos en la UEB.**

Para el 2013 en la UEB se propone la aplicación de 4 Sistemas de Pagos Genéricos que son:

1. Indicadores Directos a la Producción y los Servicios. (Sin Límite)
2. Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios (30%)
3. Indicadores Generales y de Eficiencia. (30%)
4. Destajo (Sin Límite)

Además 7 Sistemas Específicos que a continuación se relacionan:

1. Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Producción Planificado.
2. Producción Facturada ( o Entregada ) Menos Gasto ( Ingreso – Gasto ).
3. Sobre cumplimiento del Plan de Producción.
4. Sobre cumplimiento del Plan Acumulado de Ingresos Totales de la UEB.
5. Destajo Colectivo.
6. Destajo Individual para el Operador de Combinadas Cañeras y Destajo Indirecto para el resto del Pelotón.
7. Destajo Indirecto a Partir de Las Toneladas Cortadas por Todos los Pelotones.

#### **1- GENERÍCO: INDICADORES DIRECTO A LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS**

**Específico:** Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Producción Planificado.

1. Taller Central
2. Agregado
3. Maquinado
4. Móviles de Asistencia Técnica
5. Relleno de Cuchillas
6. Paleros (Centro de Recepción)
7. Movedores (Centro de Recepción)
8. Reparación de Lombardini
9. Soldadores de Asistencia Técnica
10. Movedores (Pelotón de las CASE)
11. Remotorización de Combinadas KTP
12. Preparación de Tierras.
13. Apoyo a Preparación de Tierras.
14. Áreas de Servicios Técnicos Productivos
15. Tiro de Bagazo
16. Tiro de Cachaza
17. Tiro de Materia Orgánica
18. Siembra y Fertilización (Banco de Semilla)

**Específico:** Producción Facturada (o Entregada) Menos Gastos Excepto Salario y Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo (Ingreso – Gastos)

1. Viales
2. Compost
3. Topografía

**2- GENÉRICO: POR INDICADORES ESPECÍFICOS DE LA PRODUCCIÓN O LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS. (30%)**

**Específico:** Sobre Cumplimiento del Plan de Producción.

1. Asistencia Técnica (No Zafra)
2. Asistencia Técnica (Zafra)
3. Banco de Semilla
4. Comunicaciones
5. El CRE

**3- GENÉRICO: POR INDICADORES GENERALES Y DE EFICIENCIA**

**Específico:** Sobre Cumplimiento del Plan Acumulado de Ingresos Totales de la UEB

1. Dirección de la UEB (No Zafra)

**4- GENÉRICO: DESTAJO**

**Específico:** Destajo Colectivo

1. Dirección de la UEB (Zafra)

**Específico:** Destajo Individual para el Operador de Combinadas Cañeras y Destajo Indirecto para el Resto del Pelotón

1. Pelotón de Combinadas CASE

**Específico:** Destajo Indirecto a Partir de las Toneladas Cortadas por Todos los Pelotones

1. Apoyo al Pelotón de las CASE

**2.4.1 GENÉRICO: SISTEMAS DE PAGO A DESTAJO**

**ESPECÍFICO: SISTEMAS DE PAGO A DESTAJO COLECTIVO**

**Dirección de la UEB zafra 2012**

## Período de Zafra

### A) OBJETIVOS:

- Incentivar el crecimiento cañero a partir de una mejor gestión y estimulación de los trabajadores encargados de la dirección y apoyo a la base productiva.
- Estimular el rendimiento cañero (Tn/ha) y la eficiencia en su conjunto (caña y fábrica) vinculándolo al crecimiento o decrecimiento de las Tn de azúcar por hectárea.
- Incremento de la productividad del trabajo.

### B) INDICADORES FORMADORES:

**Colectivo: Dirección de la UEB**

Caña entregada al Central

### C) INDICADORES CONDICIONANTES:

**Colectivo: Dirección de la UEB**

No	Indicador	% Penalización sobre resultado
1	Cumplir la entrega de la materia prima con la calidad requerida a partir del RPC de la programación y el % de Materias Extrañas planificadas.	20 %
2	Cumplimiento quincenal de los índices de consumo de combustibles.	25 %

### D) TRABAJADORES ABARCADOS:

**Colectivo: Dirección de la UEB**

Unidad Organizativa	D	T	A	S	O	Total
Dirección de la UEB	7	46	2	0	9	64

### E) LA FORMACIÓN DEL SALARIO:

**Colectivo: Dirección de la UEB**

La formación del Salario de los trabajadores abarcados es a partir de un destajo colectivo, según la caña entregada a la industria multiplicada por la **tasa colectiva**.

**La tasa** se calculará multiplicando el azúcar por el rendimiento industrial(%), dividirlo entre 100 y el resultado dividirlo entre el área cosechada, es decir:

$$\text{Tasa(Tn Azúc/Ha)} = \frac{\text{Azúcar a partir de la caña entregada} \times \text{Rdto industrial}(\%)/100}{\text{Área cosechada}}$$

$$\text{Azúcar a partir de la caña entregada} = \text{Caña entregada} \times \text{Rdto industrial}(\%)/100$$

**El monto salarial formado por la aplicación de la tasa y el volumen de producción realizada no podrá exceder el gasto del presupuesto para la administración concebido en la ficha de costo.**

El Salario según tiempo real trabajado incluye el salario escala, las CLA, el CIES, la Nocturnidad y otros incrementos que procedan según la legislación aprobada. El Coeficiente de Interés Económico Social (CIES) se pagará a cada trabajador según las cuantías fijas establecidas en la Resolución No 1 del 2012 del MTSS.

El Salario según tiempo real trabajado no incluye las vacaciones, seguridad social y el impuesto sobre la fuerza de trabajo.

El fondo formado (**FF**) resulta de la multiplicación de la Tasa por la Producción Real (**PR**), o sea:

**FF = Tasa x PR**

**Donde:**

**FF.-** Fondo formado.

**PR.-** Producción real.

Entonces, 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.

#### **F) EL PERIODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**Colectivo: Dirección de la UEB**

➤ La evaluación de los indicadores se desarrollará diario con pago quincenal.

#### **G) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:**

**Colectivo: Dirección de la UEB**

Para la distribución del fondo formado por resultado se determina el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados}}{\text{Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes del Colectivo.}}$$

**Salario por resultados por trabajador ( SRT):**

**SRT = CDS X Salario según tiempo real trabajado.**

El Salario a devengar por trabajador será la suma del salario por tiempo real trabajado (STRT) más el salario por resultados del trabajador (SRT) después de deducirle las afectaciones por el no cumplimiento de los indicadores condicionantes en caso de proceder.

**H) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**Colectivo: Dirección de la UEB**

No	Indicador	% Penalización sobre resultado
1	Caña recibida en el Central Azucarero	Jefe de Sala de Análisis del central
2	Azúcar Producida	Jefe de Laboratorio del central
3	Rendimiento Industrial	Jefe de Laboratorio del central
4	Áreas de caña cortadas.	Jefe de Caña y Riego UEB APA
5	Índice de Combustible	Energético de la UEB APA
6	La entrega de la materia prima con la calidad requerida a partir del RPC de la programación y el % de Materias Extrañas planificadas.	Jefe de Sala de Análisis del central

El Director de Contabilidad y Finanzas de la Empresa es el responsable de que el monto a distribuir no deteriore los **Indicadores de Trabajo y Salario** de la UEB.

**2.4.2 GENÉRICO: SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES GENERALES Y DE EFICIENCIA**

**ESPECÍFICO: SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO ACUMULADO DE LOS INGRESOS TOTALES DE LA UEB.**

**Dirección de la UEB**

**Período de no Zafra**

**A) OBJETIVOS:**

- Cumplir y Sobre cumplir el Plan de Ingresos Acumulado de la UEB.
- Incentivar el crecimiento cañero a partir de una mejor gestión y estimulación de los trabajadores encargados de la dirección y apoyo a la base productiva.
- Estimular el rendimiento cañero (Tn/ha) y la eficiencia en su conjunto (caña y fábrica) vinculándolo al crecimiento o decrecimiento de las Tn de azúcar por hectárea.
- Incremento de la productividad del trabajo.

**B) INDICADORES FORMADORES:**

**Colectivo: Dirección de la UEB**

Cumplimiento y Sobre cumplimiento del Plan de Ingresos Acumulado de la UEB.

**C) INDICADORES CONDICIONANTES:**

**Colectivo: Dirección de la UEB**

No	Indicador	% Penalización sobre resultado
----	-----------	--------------------------------

1	Plan y real de la Siembra acumulada (Ha)	20 %
2	Plan y real acumulado de la limpia integral planificada (Ha).	25 %

#### **D) TRABAJADORES ABARCADOS:**

##### **Colectivo: Dirección de la UEB**

<b>Unidad Organizativa</b>	<b>D</b>	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>Total</b>
Dirección de la UEB	7	46	2	0	9	<b>64</b>
Adiestramiento Laboral						<b>3</b>
<b>Total</b>						<b>67</b>

#### **E) LA FORMACIÓN DEL SALARIO:**

##### **Colectivo: Dirección de la UEB**

- Por sobrecumplir se pagará por cada un 1% de sobrecumplimiento un 5% de salario.

$$\text{MSRC} = \text{STRT} \times \%$$

Donde:

**MSRC** = Monto de salario por resultados colectivo.

**STRT**= Salario por tiempo real trabajado (incluye la escala más otros que se autoricen)

#### **F) EL PERIODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:**

##### **Colectivo: Dirección de la UEB**

- La evaluación de los indicadores se desarrollará mensual con pago los días 20 del mes posterior al que se obtienen los resultados.

#### **G) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:**

El salario según tiempo real trabajado incluye el salario escala, el CIES y 30 pesos de técnico. El Coeficiente Ramal (CIES) se pagará a cada trabajador según las cuantías fijas establecidas en la Resolución No 1 del 2012 del MTSS.

El salario según tiempo real trabajado no incluye las vacaciones, seguridad social y el impuesto sobre la fuerza de trabajo ni la antigüedad, (igualmente expresada ahora en cuantías fijas) esta última se pagará a cada trabajador según la cuantía fija de la Resolución 1/2012 al final de la quincena.

El salario a percibir estará condicionado individualmente, a la evaluación del resultado individual del trabajo.

En la evaluación del resultado individual del trabajo, queda definida la cuantía de la afectación del salario por resultados según la evaluación.

#### **H) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**Colectivo: Dirección de la UEB**

No	Indicador	Funcionario facultado para certificar
1	Plan y real de ingresos acumulados	Jefe Contabilidad y Finanzas
2	Plan y real de Siembra acumulada (Ha)	Jefe de Caña y Riego
3	Plan y real acumulado de la limpia integral planificada (Ha).	Jefe de Caña y Riego
4	Evaluación de los Resultados Individuales del Trabajo	Jefe Inmediato Superior

**2.4.3 GENÉRICO: SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES ESPECÍFICOS DE LA PRODUCCIÓN O LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS****ESPECÍFICO: SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN MENSUAL DE PRODUCCIÓN DE UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE (UEB).****Comunicaciones 2012****A) OBJETIVOS:**

- Lograr el Sobrecumplimiento del plan mensual de producción de la unidad empresarial de base.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el sobrecumplimiento del plan de producción.

**B) INDICADORES FORMADORES:****Colectivo: Comunicaciones**

Sobrecumplimiento del plan mensual de producción mercantil del centro de costo.

**C) INDICADORES CONDICIONANTES:****Colectivo: Comunicaciones**

No	Indicador	% Penalización sobre resultado	Funcionario facultado para certificar
1	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	100 %	Jefe de Contabilidad y Finanzas de la UEB
2	Presentar hechos delictivo o maltrato ala propiedad del estado.	30 %	Jefe de Seguridad y Protección
3	Porciento de disponibilidad técnica (75 % )	40% Reparadores de telefonía y técnicos de radio	Técnico de Comunicaciones y Telecontrol (EP)
4	Rapidez en las comunicaciones	40% Operadoras de pizarra telefónica	Sala de Análisis

**Nota: Los gastos de salario por resultados y otros gastos de la fuerza de trabajo no pueden exceder las utilidades reales del mes.**

**D) TRABAJADORES ABARCADOS:**

**Colectivo: Comunicaciones**

<b>Unidad Organizativa</b>	<b>D</b>	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>Total</b>
Comunicaciones		3		7	2	<b>12</b>

**E) LA FORMACIÓN DEL SALARIO:**

Por sobre cumplir se pagará por cada un 1% de sobre cumplimiento un 2% de salario.

**F) EL PERIODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**Colectivo: Comunicaciones**

La evaluación de los indicadores se desarrollará mensual con pago los días 20 del mes posterior al que se obtienen los resultados.

**G) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:**

El salario según tiempo real trabajado incluye el salario escala, las CLA, el CIES y la Nocturnidad más 30 pesos de técnico. Le recordamos que el Coeficiente Ramal (CIES) se pagará a cada trabajador según las cuantías fijas establecidas en la Resolución No 15 del 2011 del MTSS.

El salario según tiempo real trabajado no incluye las vacaciones, seguridad social y el impuesto sobre la fuerza de trabajo ni la antigüedad, (igualmente expresada ahora en cuantías fijas) esta última se pagará a cada trabajador según la cuantía fija de la Resolución 15/2011 al final de la quincena.

El salario a percibir estará 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.

Se multiplicará el salario por resultados de cada trabajador (**SR**) por la valoración de su CPL que se moverá en valores de 0 a 2, formándose así un salario por resultados de cálculo. En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

**Fondo formado por resultados - STRT**

**CDS=** -----  
**Σ Salario por resultados de cálculo de los trabajadores.**

**Y: Salario por resultados de cálculo = SR X CPL**

El valor del CDS que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el salario por resultados de cálculo de cada trabajador para determinar el salario por resultados individual de los trabajadores (**SRT**), a saber:

**SRT = CDS X Salario por resultados de cálculo del trabajador.**

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se hubiese formado.

De aplicarse indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por su incumplimiento o según el resultado individual de su evaluación, respectivamente.

**CPL**

0.5 Disciplina Laboral

0.3 Adecuado cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene del trabajo

0.4 Disciplina tecnológica

0.3 Simultaneidad de funciones

0.5 Calidad del Trabajo

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema de pago, **percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.**

**H) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**Colectivo: Comunicaciones**

No	Indicador	Funcionario facultado para certificar
1	Sobrecumplimiento del plan mensual de producción mercantil	Jefe de Contabilidad y Finanzas de la UEB
2	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	Jefe de Contabilidad y Finanzas de la UEB
3	Presentar hechos delictivo o maltrato ala propiedad del estado.	Jefe de Seguridad y Protección
4	Porcentaje de disponibilidad técnica (75 % )	Técnico de Comunicaciones y Telecontrol (EP)
5	Rapidez en las comunicaciones	Sala de Análisis

**PRODUCCIÓN O LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**

**GENÉRICO: SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES ESPECÍFICOS DE LA**

**ESPECÍFICO: SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN MENSUAL DE PRODUCCIÓN DE UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE (UEB).**

**Taller Central 2012**

**A) OBJETIVOS:**

- Lograr el Sobrecumplimiento del plan mensual de producción de la unidad empresarial de base.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.

- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el sobrecumplimiento del plan de producción.

#### **B) INDICADORES FORMADORES:**

##### **Colectivo: Taller Central**

Sobrecumplimiento del plan mensual de producción mercantil de los centros de costos que se le subordinan.

#### **C) INDICADORES CONDICIONANTES:**

##### **Colectivo: Taller Central**

No	Indicador	% Penalización sobre resultado	Funcionario facultado para certificar
1	Consumo de portadores energéticos	30%	Energético de la UEB
2	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	100 %	Jefe de Contabilidad y Finanzas de la UEB

**Nota: Los gastos de salario por resultados y otros gastos de la fuerza de trabajo no pueden exceder las utilidades reales del mes.**

#### **D) TRABAJADORES ABARCADOS:**

##### **Colectivo: Taller Central**

Unidad Organizativa	D	T	A	S	O	Total
Taller Central	2	2			1	5

#### **E) LA FORMACIÓN DEL SALARIO:**

- Por sobre cumplir se pagará por cada un 1% de sobre cumplimiento un 2% de salario.

#### **F) EL PERIODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:**

##### **Colectivo: Taller Central**

- La evaluación de los indicadores se desarrollará mensual con pago los días 20 del mes posterior al que se obtienen los resultados.

#### **G) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:**

El salario según tiempo real trabajado incluye el salario escala, las CLA, el CIES y la Nocturnidad más 30 pesos de técnico. Le recordamos que el Coeficiente Ramal (CIES) se pagará a cada trabajador según las cuantías fijas establecidas en la Resolución No 15 del 2011 del MTSS.

El salario según tiempo real trabajado no incluye las vacaciones, seguridad social y el impuesto sobre la fuerza de trabajo ni la antigüedad, (igualmente expresada ahora en cuantías fijas) esta última se pagará a cada trabajador según la cuantía fija de la Resolución 15/2011 al final de la quincena.

El salario a percibir estará 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.

Se multiplicará el salario por resultados de cada trabajador (**SR**) por la valoración de su CPL que se moverá en valores de 0 a 2, formándose así un salario por resultados de cálculo. En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados - STRT}}{\Sigma \text{ Salario por resultados de cálculo de los trabajadores.}}$$

Y:

$$\text{Salario por resultados de cálculo} = \text{SR} \times \text{CPL}$$

El valor del CDS que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el salario por resultados de cálculo de cada trabajador para determinar el salario por resultados individual de los trabajadores (**SRT**), a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador.}$$

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se hubiese formado.

De aplicarse indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por su incumplimiento o según el resultado individual de su evaluación, respectivamente.

**CPL**

- 0.5 Disciplina Laboral
- 0.3 Adecuado cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene del trabajo
- 0.4 Disciplina tecnológica
- 0.3 Simultaneidad de funciones
- 0.5 Calidad del Trabajo

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema de pago, **percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.**

**H) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**Colectivo: Taller Central**

No	Indicador	Funcionario facultado para certificar
1	Sobrecumplimiento del plan mensual de producción mercantil	Jefe de Contabilidad y Finanzas de la UEB

2	Consumo de portadores energéticos	Energético de la UEB
3	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	Jefe de Contabilidad y Finanzas de la UEB

### Topado al 30%

Cálculo

Gastos Reales Totales	Salario Resultado Mas Impuestos	Gastos Totales	Ingreso Total	Gasto Total por Peso de Ingreso Plan	Gasto Total por Peso de Ingreso Real	Diferencia Restante
13171.00	1243.46	13183.43	15543.00	0.96	0.85	0.11

Recálculo

Fuente (Departamento de Recursos Humanos)

Plan de producción	Real de producción	% Cumplimiento	% a Pagar	Salario base de cálculo	Salario Resultado a Pagar	Incrementos Establecidos			Gasto de salario Total Incluyendo Impuesto	T/A	T/B
						Vacaciones	Seguridad Social	Utilización de la Fuerza			
637600	760000	119	30	2733.46	820.04	9.09	12.5	25%	1243.46		5

## 2.4.4 GENÉRICO: SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES DIRECTOS A LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS

**b) ESPECÍFICO: SISTEMA DE PAGO DE PRODUCCIONES ENTREGADAS (O FACTURADAS) MENOS GASTOS (EXCEPTO SALARIO Y OTROS GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO).**

**Viales 2012**

**A) OBJETIVOS:**

- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo.
- Facilitar la variación de posibles decisiones a tomar, que permita la selección de aquellas variantes que brinden mayor beneficio con el mínimo de gastos.
- Vincular a todos los trabajadores al pago por resultados finales de la producción y los servicios prestados.
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores.
- Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de utilidades.

**B) INDICADORES FORMADORES:**

**Colectivo: Viales**

Saldo del balance de la producción mercantil entregada en valores menos los gastos totales excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.

Para ello se requiere una definición clara de la producción a entregar y de los gastos totales, tanto plan como real del período. La producción entregada debe ser certificable y verificable.

**C) INDICADORES CONDICIONANTES:**

**Colectivo: Viales**

No	Indicador	% Penalización sobre resultado	Funcionario facultado para certificar
1	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	100 %	J' Contabilidad y Fianzas de la UEB
2	El no cumplimiento de la productividad del trabajo planificada en valores.	20%.	J' Contabilidad y Fianzas de la UEB
3	El no cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.	30% Dirigentes Directos al sistema 15% Técnicos y especialistas	J' Contabilidad y Fianzas de la UEB
4	Consumo de Portadores Energéticos	20%	Energético de la UEB

**Nota: Los gastos de salario por resultados y otros gastos de la fuerza de trabajo no pueden exceder las utilidades reales del mes.**

**D) TRABAJADORES ABARCADOS:**

**Colectivo: Viales**

Unidad Organizativa	D	T	A	S	O	Total
Viales	1				16	17

## E) LA FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario a formar se calcula mediante el procedimiento siguiente:

**A los ingresos totales** (incluye todos los ingresos por la producción facturada de la Unidad Organizativa, aunque no hayan sido cobrados), se les restan los **gastos totales** (incluye todos los Gastos de la Unidad Organizativa, **excepto salarios por tiempo real trabajado y otros gastos de la fuerza de trabajo**), a saber:

- Materias Primas
- Combustibles y lubricantes
- Energía
- Amortización
- Otros gastos financieros
- Gastos de servicios recibidos
- Otros gastos monetarios.

**Ingresos por la producción facturada – gastos totales (excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo) = SALDO 1**

De este **SALDO 1** se deduce el valor que representa el **por ciento de aporte** de la unidad organizativa a la empresa.

**Fondo formado = Saldo 1 – Aporte a la empresa.**

**Se deducen también:**

14.0 % Seguridad Social, 25.0 % Impuesto sobre la utilización de la Fuerza de Trabajo y el 9.09% de las vacaciones.

Como resultado de estas deducciones, se obtiene el **fondo a distribuir**.

Bonificación al impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo.	Impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo a considerar.	Coficiente a aplicar (incluye 14% seg. social, el % impuestos fuerza de trabajo que corresponda y el 9.09% vacaciones.)
0	25%	1.516351
5	20%	1.461806
10	15%	1.407261
15	10%	1.352716
20	5%	1.298171
25	0%	1.243626

Después de efectuar estas deducciones se obtiene el **Fondo de Salario a Distribuir**.

El Fondo de Salario a Distribuir, puede ser igual, superior o inferior al salario según tiempo real trabajado correspondiente al período.

De cumplirse el indicador formador; o sea, se creó un pago por resultados, se debe **garantizar que el monto formado por resultados no deteriore la relación gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan**, para no afectar los niveles de eficiencia de la entidad; para ello, se procede de la siguiente manera:

4.1 Se calcula la incidencia del salario por resultados en los gastos totales; para ello recalculamos el gasto total, con el objetivo de evaluar si se deteriora o no el gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan de 0.87.

4.2 Se multiplica el salario por resultados por 1.516351 o el coeficiente que corresponda, para hallar el salario por resultados re-calculado.

4.3 Se determina el **gasto total re-calculado**, mediante la suma del gasto total real + el salario por resultados re-calculado.

4.4 Se determina el gasto total re-calculado por peso de producción entregada o facturada, dividiendo el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada entre la producción real entregada o facturada (ingresos reales).

4.5 Se compara si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es inferior, igual o superior respecto al planificado y:

Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es **Gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado**, **procede el pago por resultados**.

Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es **> Gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado**, habrá que ajustar la cuantía del salario por resultados hasta el valor en que no se deteriore el gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado.

## **F) EL PERIODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**Colectivo: Viales.**

➤ La evaluación de los indicadores se desarrollará mensual con pago los días 20 del mes posterior al que se obtienen los resultados.

## **G) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:**

**Colectivo: Viales.**

En las actividades que por su naturaleza, el período de evaluación de los indicadores del sistema de pago, exceden de los plazos acordados de pago (mes, quincena etc.), a los trabajadores se les puede efectuar un pago anticipado, el que puede ser hasta el 100% de salario base de cálculo, según tiempo real trabajado el que no excederá de las 8 horas por día. Dicha cuantía se deducirá posteriormente del salario por resultados que se obtenga. **(RES 9/2008 - ARTÍCULO 36)**

En dependencia al periodo de pago, la empresa podrá definir el pago de un anticipo a los trabajadores, antes de concluir el periodo de evaluación de los resultados del sistema de pago, de un   X   % del salario escala única, hasta el límite de 8 horas diarias o 190.6 horas mensuales ( no debe ser del 100% teniendo en cuenta que el resultado al cierre del ciclo productivo, puede ser desfavorable y el fondo que se forme por resultado, ser menor que el salario según tiempo real trabajado). El % a pagar como anticipo quedara definido en el diseño del sistema de pago. El pago de lo devengado por anticipo será descontado del salario total por resultado obtenido al final del ciclo.

El salario a percibir estará 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.

Se multiplicará el salario por resultados de cada trabajador **(SR)** por la valoración de su CPL que se moverá en valores de 0 a 2, formándose así un salario por resultados de cálculo. En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

### Fondo formado por resultados - STRT

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados - STRT}}{\Sigma \text{ Salario por resultados de cálculo de los trabajadores.}}$$

Y:

$$\text{Salario por resultados de cálculo} = \text{SR} \times \text{CPL}$$

El valor del CDS que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el salario por resultados de cálculo de cada trabajador para determinar el salario por resultados individual de los trabajadores (**SRT**), a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador.}$$

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se hubiese formado.

De aplicarse indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por su incumplimiento o según el resultado individual de su evaluación, respectivamente.

### CPL

0.5 Disciplina Laboral

0.3 Adecuado cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene del trabajo

0.4 Disciplina tecnológica

0.3 Simultaneidad de funciones

0.5 Calidad del Trabajo

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema de pago, **percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.**

### H) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:

#### Colectivo: Viales

No	Indicador	Funcionario facultado para certificar
1	Producción mercantil entregada en valores.	J' Contabilidad y Fianzas de la UEB
2	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	J' Contabilidad y Fianzas de la UEB
3	El no cumplimiento de la productividad del trabajo planificada en valores.	J' Contabilidad y Fianzas de la UEB

4	El no cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.	J' Contabilidad y Fianzas de la UEB
5	Consumo de Portadores Energéticos	Energético de la UEB

**GENÉRICO: SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES DIRECTOS A LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS.**

**a) ESPECÍFICO: SISTEMA DE PAGO POR EL COEFICIENTE NORMATIVO DE SALARIO PLANIFICADO POR PESO DE PRODUCCION PLANIFICADO**

**Maquinado 2012**

**A) OBJETIVOS:**

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del Plan de Producción de la Unidad Organizativa.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Elevar los ingresos de los trabajadores en correspondencia con el incremento de la producción.

**B) INDICADORES FORMADORES:**

**Colectivo: Fabricación y Recuperación de piezas**

Producción Mercantil Real facturada en Valores

**C) INDICADORES CONDICIONANTES:**

**Colectivo: Fabricación y Recuperación de piezas**

No	Indicador	% Penalización sobre resultado	Funcionario facultado para certificar
1	Consumo de materiales planificados	30%	Jefe de Taller Central
2	No exceder la norma de piezas defectuosas (3%).	40%	Tecnólogo de Taller
3	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	100 %	J' Contabilidad y Finanzas de la UEB

**Nota: Los gastos de salario por resultados y otros gastos de la fuerza de trabajo no pueden exceder las utilidades reales del mes.**

**D) TRABAJADORES ABARCADOS:**

**Colectivo: Fabricación y Recuperación de piezas**

Unidad Organizativa	D	T	A	S	O	Total
Maquinado					18	18

## **E) LA FORMACIÓN DEL SALARIO:**

### **Colectivo: Fabricación y Recuperación de piezas**

<b>Unidad Organizativa</b>	<b>Coefficiente Normativo Base</b>
Fabricación y Recuperación de piezas	0.86

El coeficiente de salario planificado incluye el salario escala, las CLA, el CIES y la Nocturnidad. Le recordamos que el Coeficiente Ramal (CIES) se pagará a cada trabajador según las cuantías fijas establecidas en la Resolución No 15 del 2011 del MTSS.

Este coeficiente de salario planificado no incluye las vacaciones, seguridad social y el impuesto sobre la fuerza de trabajo ni la antigüedad, (igualmente expresada ahora en cuantías fijas) esta última se pagará a cada trabajador según la cuantía fija de la Resolución 15/2011 al final de la quincena.

El fondo formado (**FF**) resulta de la multiplicación del Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Producción Planificado (**CNSP/PP**) por la Producción Real (**PR**) mensual realizada, o sea:

$$\mathbf{FF = CNSP / PP \times PR.}$$

**Donde:**

**FF.-** Fondo formado.

**PR.-** Producción real.

Entonces, 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:

$$\mathbf{SR = FF - STRT.}$$

**Donde:**

**SR.-** Salario por resultados.

**STRT.-** Salario según tiempo real trabajado.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el salario por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

## **F) EL PERIODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:**

### **Colectivo: Fabricación y Recuperación de piezas**

- La evaluación de los indicadores se desarrollará mensual con pago los días 20 del mes posterior al que se obtienen los resultados.

## **G) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:**

### **Colectivo: Fabricación y Recuperación de piezas.**

El salario a percibir estará 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.

Se multiplicará el salario por resultados de cada trabajador (**SR**) por la valoración de su CPL que se moverá en valores de 0 a 2, formándose así un salario por resultados de cálculo. En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

### Fondo formado por resultados - STRT

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados - STRT}}{\Sigma \text{ Salario por resultados de cálculo de los trabajadores.}}$$

Y:

$$\text{Salario por resultados de cálculo} = \text{SR} \times \text{CPL}$$

El valor del CDS que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el salario por resultados de cálculo de cada trabajador para determinar el salario por resultados individual de los trabajadores (**SRT**), a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador.}$$

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se hubiese formado.

De aplicarse indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por su incumplimiento o según el resultado individual de su evaluación, respectivamente.

#### CPL

0.5 Disciplina Laboral

0.3 Adecuado cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene del trabajo

0.4 Disciplina tecnológica

0.3 Simultaneidad de funciones

0.5 Calidad del Trabajo

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema de pago, **percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.**

#### H) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:

**Colectivo: Fabricación y Recuperación de piezas**

No	Indicador	Funcionario facultado para certificar
1	Producción Mercantil Real facturada en Valores	J' Contabilidad y Finanzas de la UEB
2	Consumo de materiales planificados	Jefe de Taller Central
3	No exceder la norma de piezas defectuosas (3%).	Tecnólogo de Taller
4	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	J' Contabilidad y Finanzas de la UEB

**GENÉRICO: SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES DIRECTOS A LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS.**

**ESPECÍFICO: SISTEMA DE PAGO POR EL COEFICIENTE NORMATIVO DE SALARIO PLANIFICADO POR PESO DE PRODUCCION PLANIFICADO**

**Taller Central 2013.**

**A) OBJETIVOS:**

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del Plan de Producción de la Unidad Organizativa.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Elevar los ingresos de los trabajadores en correspondencia con el incremento de la producción.

**B) INDICADORES FORMADORES:**

**Colectivo: Área de Talleres**

Producción Real facturada en Valores de cada Unidad Organizativa (Brigada o Grupo)

**C) INDICADORES CONDICIONANTES:**

**Colectivo: Área de Talleres**

No	Indicador	% Penalización sobre resultado
1	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	100%
2	Consumo de portadores energéticos.	30%
3	Cumplimiento del Plan de Producción	30%

**D) TRABAJADORES ABARCADOS:**

**Colectivo: Área de Talleres**

Unidad Organizativa	D	T	A	S	O	Total
Área de Talleres	1	2		9	9	21

**E) LA FORMACIÓN DEL SALARIO:**

**Colectivo: Área de Talleres**

Unidad Organizativa	Coeficiente Normativo Base
---------------------	----------------------------

Área de Talleres	0.04
------------------	------

**Nota:** En caso de que no se cumpla de forma acumulada la correlación salario medio-productividad planificada, el Coeficiente Normativo se reducirá hasta que se elimine el referido incumplimiento.

El Salario según tiempo real trabajado incluye el salario escala, las CLA, el CIES, la Nocturnidad y otros incrementos que procedan según la legislación aprobada. El Coeficiente de Interés Económico Social (CIES) se pagará a cada trabajador según las cuantías fijas establecidas en la Resolución No 1 del 2012 del MTSS.

El Salario según tiempo real trabajado no incluye las vacaciones, seguridad social y el impuesto sobre la fuerza de trabajo.

El fondo formado (**FF**) resulta de la multiplicación del Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Producción Planificado (**CNSP/PP**) por la Producción Real (**PR**) mensual realizada, o sea:

$$FF = CNSP / PP \times PR.$$

**Donde:**

**FF.-** Fondo formado.

**PR.-** Producción real.

Entonces, 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.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el salario por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

## **F) EL PERIODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**Colectivo: Área de Talleres**

- La evaluación de los indicadores se desarrollará mensual con pago los días 20 del mes posterior al que se obtienen los resultados.

## **G) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:**

**Colectivo: Área de Talleres**

Para la distribución del fondo formado por resultado se determina el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) mediante la fórmula siguiente:

**CDS= -----**

Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes del Colectivo.

**Salario por resultados por trabajador ( SRT):**

**SRT = CDS X Salario según tiempo real trabajado.**

**El Salario a devengar por trabajador** será la suma del salario por tiempo real trabajado (STRT) más el salario por resultados del trabajador (SRT) después de deducirle las afectaciones por el no cumplimiento de los indicadores condicionantes en caso de proceder.

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema de pago, **percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.**

**H) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:**

**Colectivo: Área de Talleres**

<b>No</b>	<b>Indicador</b>	<b>Funcionario facultado para certificar</b>
1	Producción Mercantil Real facturada en Valores	J' Contabilidad y Finanzas de la UEB
2	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	J' Contabilidad y Finanzas de la UEB
3	Consumo de portadores energéticos.	Energético de la UEB
4	Cumplimiento del Plan de Producción	J' Contabilidad y Finanzas de la UEB

**COEFICIENTE NORMATIVO DE SALARIO PLANIFICADO**

**Unidad:** APA Uruguay  
**CALCULO**

**Centro de Costo:** Taller Central

**Fecha:** Febrero 2013

Producción Real ejecutada ya sea en \$ o en unidades Físicas (1)	Coficiente Normativo de salario (2)	Monto total formado (3)	STRT Con 9.09% (4)	Monto Formado a Distribuir (5)	Descuento Vacaciones (6)	Resultado a Distribuir (7)	T/A (8)	T/B (9)	Resultado Promedio (10)
		(1-2)		(3-4)	(5-7)	(5/1.0909)			(7/9)
<b>1040618.00</b>	0.04	41624.72	7523.58	34101.14	2841.50	31259.64			

### Elemento de Gasto

5100 6896.68 \* 9.09%=7523.58

### RECÁLCULO

Gastos Reales Totales Acumulados (11)	Resultado a distribuir más Impuestos (12)	Gastos Reales recalculados (13)	Ingreso real total Acumulado (14)	Gasto Total Por Peso de Ingreso Real Acumulado (15)	Gasto Total Por Peso de Ingreso Real Acumulado (16)	Diferencia Resultante (17)	Productividad		
							Plan (18)	Real (19)	% (20)
									(19/18*100)
1683410.00	45695.53	1729105.53	1958351.00	0.97	0.88				

**Nota:** La columna 12 es el Resultado a distribuir \* 1.461806 ya que se aplica el 20% de Utilización de la fuerza

Fuente (Departamento de Recursos Humanos)

### CPL Dirección Taller Central

1. Alberto González Merlo-----	2
2. Fernando Lorenzo M-----	2
3. Andy Maikel Delgado-----	2
4. Fortina Margarita Pulido-----	2
5. Carlos Echeverría H-----	1.5
6. Luis de I. Cabrera-----	1.0
7. Mateo Santana-----	1.8
8. Rosendo García-----	1.8
9. Pablo Luzardo-----	1.8
10. Pedro Rodríguez-----	1.5
11. Gonzalo García-----	1.8
12. Bárbara Luis Quintero-----	1.8
13. Yoanny González M.-----	2
14. Juan Brito Jiménez-----	1.5
15. Bárbara Sosa S.-----	1.5
16. Eliseo Ojito E.-----	0
17. Miguel González Valdez-----	0
18. Alexander Valdez-----	1.8
19. Antonio Leal-----	2
20. Jorge Valdez-----	2
21. Francisco Tomes-----	1.5

## CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES CONDICIONANTES

Colectivo: Taller Central Período que se evalúa: Febrero

No	Indicadores	Plan	Real	%
1	Sobre cumplimiento del Plan de Producción Mercantil	718568	1040618	145
2	Producción mercantil entregada en valores	--	--	--
3	Gasto total por peso de ingresos totales planificados acumulados	0.97	0.80	82
4	Cumplimiento de la productividad del trabajo planificada en valores	--	--	--
5	Cumplimiento de la producción entregada o planificada	--	--	--

Fuente (Departamento de Contabilidad y Finanzas)

Certificada: -----  
Niurka Cepero Guerrero  
Jefe de Contabilidad y Finanzas

El nuevo Sistema de Pago puesto en marcha en el Taller Central, área perteneciente a la UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay satisface las expectativas de los trabajadores de ese lugar, los que han podido apreciar un aumento en el salario sin que se deterioren necesariamente los indicadores económicos establecidos

Conceptos	Febrero 2012	Febrero 2013
Sistemas de Pagos	Sobre cumplimiento del Plan de Producción	Coeficiente Normativo de Salario Planificado
Cantidad de trabajadores	<b>5</b>	<b>21</b>
Salario resultado a distribuir	<b>820.04</b>	<b>31059.04</b>

Fuente (Elaboración Propia)

# CONCLUSIONES

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.

A partir del diagnóstico realizado se evidencia que el sistema de pago vigente constituye una fuente de estimulación al desempeño exitoso de los trabajadores

Se logró caracterizar el Sistema de Pago establecido en La UEB Atención a Productores Agropecuarios Uruguay, específicamente en el Taller Central teniendo en cuenta los Indicadores Generales y los Particulares.

## *RECOMENDACIONES*

- Continuar realizando investigaciones sobre los sistemas de pago para mejorar el salario y la estimulación de los

trabajadores

- Aumentar los rendimientos cañeros a través de la aplicación de las normas aerotécnicas
- Continuar elevando la eficiencia y productividad del trabajo sobre la base de la Organización del Trabajo.
- Lograr la doble jornada laboral en la preparación, siembra y cultivo de la caña
- Mantener la rentabilidad en la UBPC.

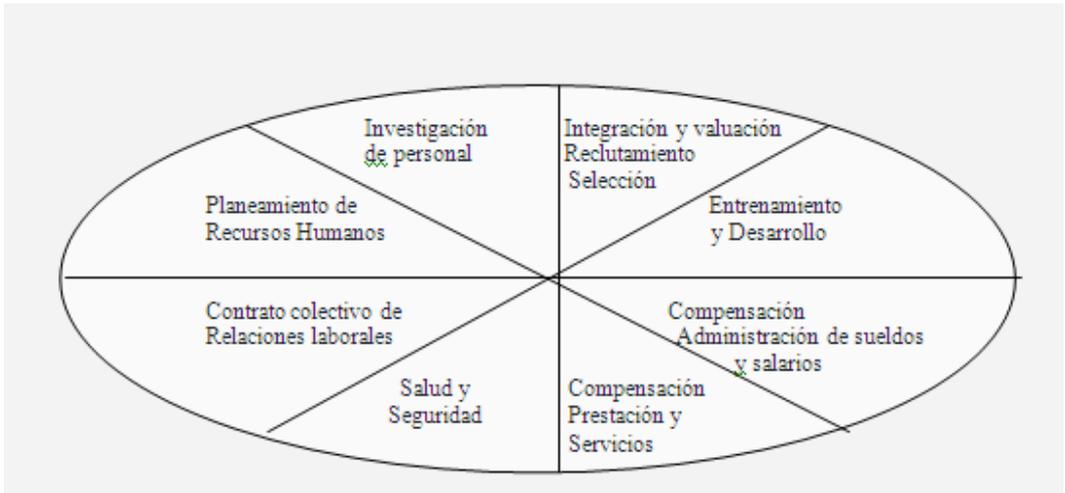
# *BIBLOGRAFÍA*

- *Baggeni, Alejandra: “Administración de Recursos Humanos” [en línea] mayo 2003. Disponible en: <http://www.monografia.com>. [Consulta: octubre, 18 2011]*
- Beer, M. et al. 1992. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

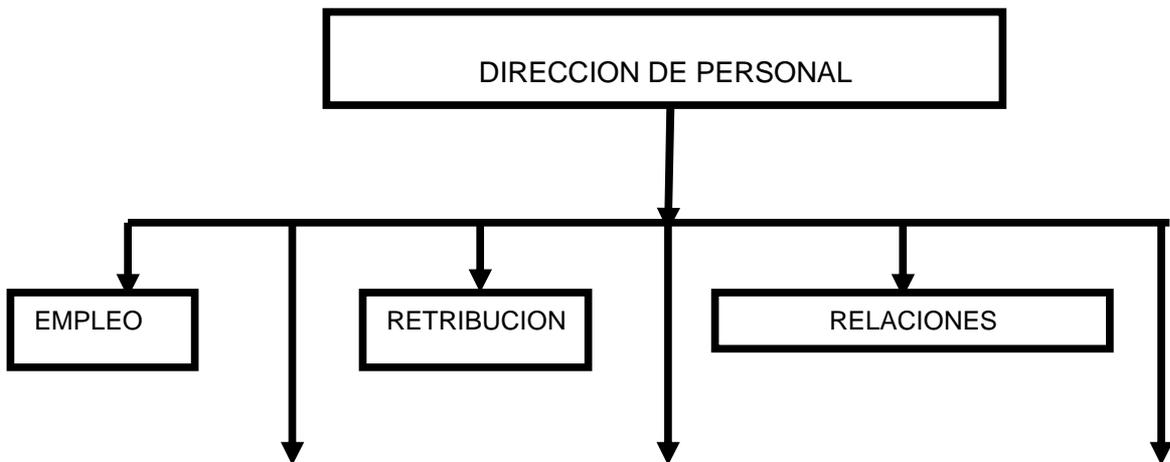
- Belcher, D. 1973. Sistemas de Retribución y Administración de Salarios. Ed. Deusto. Bilbao. España.
- Casimiro, F. 2007. Los recursos humanos en las empresas.
- Castro, C. 2008. La administración desde sus orígenes hasta la mundialización actual. Cuba.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2000. Los sistemas de pago y estimulación por los resultados del trabajo.
- Cuesta, A. [1997]. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Cuba.
- González, L. 2008. Algunas consideraciones sobre el reordenamiento salarial. Universidad de la Habana Cuba.
- Pampín, B.R. 1987. Metodología de las Investigaciones Económicas Agropecuarias. Ministerio de Educación Superior. Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de la Habana. 262 p.

# *ANEXOS*

**Anexo No. 1. Modelo de ARH propuesto por Sikula A. (1994).**



**Anexo No.2. Modelo de las Funciones de Recursos Humanos Puchol, (1994).**



ADMINISTRACION  
DE PERSONAL

DIRECCION Y  
DESARROLLO  
DE  
RECURSOSH  
UMANOS

SERVICIOS  
SOCIALES

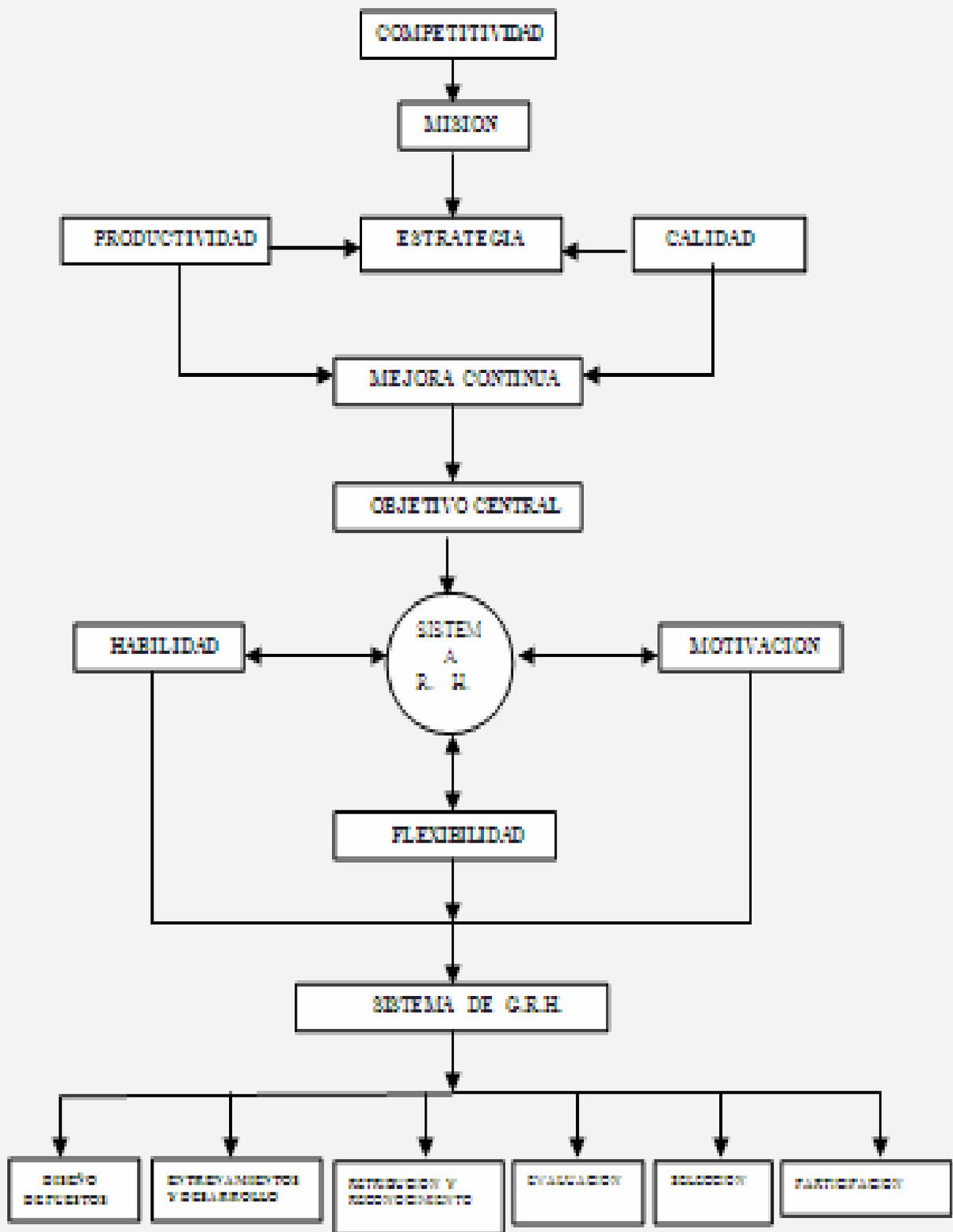
**Anexo No. 3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos planteado por Quintanilla, I. (1991).**



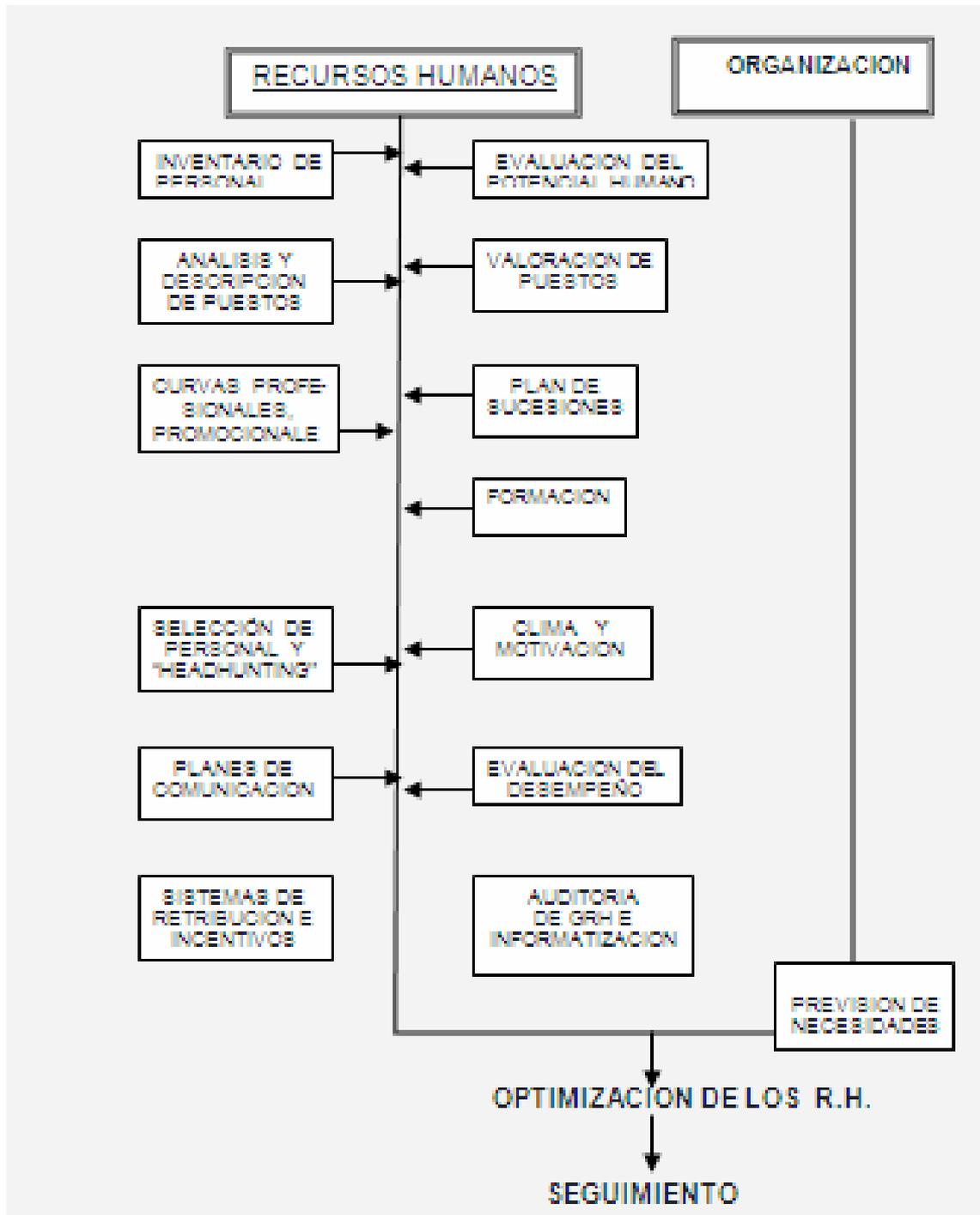
-Enriquecimiento al trabajo  
-Humanización del trabajo  
-Dirección participativa  
-Grupos solapados  
-Círculos de calidad

-Auditoría social  
-Marketing interno  
-Análisis estratégico  
-Cambio / desarrollo organizacional  
-Flexibilización estructural

**Anexo No. 4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos según la Corporación Andina de Fomento (1991) tomado de Velázquez, R. (1997)**



**Anexo No. 5. Modelo de Recursos Humanos planteado por Harper y Lynch. (1992)**





**.Anexo No.7. Plantilla de Producción o servicios y de Regulación, control y apoyo. APA Uruguay**

<b>Modelo P-2 Plantilla de Cargos</b>						
<b>Empresa Azucarera Sancti Spíritus</b>			<b>UEB APA Uruguay</b>			
<b>Plantilla de Producción o Servicios</b>			<b>Municipio Sancti Spíritus</b>			
<b>Provincia Sancti Spíritus</b>						
<b>Cargo</b>	<b>Grupo Escalera</b>	<b>Categ.Ocup.</b>	<b>Nivel de Prep.</b>	<b>Cubierta</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Aprobada</b>
<b>DIRECCIÓN UEB ATENCIÓN A PRODUCTORES AGROPECUARIOS URUGUAY</b>						
Director	XVIII	C			1	1
				<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>GRUPO SALA DE CONTROL Y ANALISIS</b>						
Analista B Agroindustrial (Especialista Principal)	XIV	T	NS		1	1
Analista B Agroindustrial	X	T	NS		4	4
Analista C Agroindustrial	VIII	T	TM Ent		2	2
Oficinista	IV	A	NM/Ent		1	1
				<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>GRUPO CONTABLE FINANCIERO DE SERVICIOS A PRODUCTORES CAÑEROS</b>						
Contador B (Especialista Principal)	XIII	T	NS		1	1
Contador B	XI	T	NS		2	2
Contador D	VIII	T	TM Ent		2	2
				<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>ÁREA SERVICIOS TECNICOS PRODUCTIVOS</b>						
Jefe de Área Servicios Técnicos Productivos	XIV	C			1	1
Especialista A en Producciones Agropecuarias	XI	T	NS		1	1
					<b>2</b>	<b>2</b>
<b>GRUPO DE REPRODUCCIÓN DE ENTOMÓFAGOS</b>						
Especialista B en Producción de Caña (Especialista Principal)	XIII	T	NS		1	1
Especialista B en Producción de Caña	X	T	<b>NS</b>		1	1
Técnico en Producción de Caña	VIII	T	NMS		5	5
Auxiliar de Investigaciones Agropecuarias	VI	O	NM/Ent		2	2
Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
Operario Agropecuario	V	O	Hab		4	4
Ayudante	II	O	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

<b>GRUPO DE PROYECCIÓN TERRITORIAL</b>						
Especialista B en Proyecto y Diseño para la Agroindustria (Especialista Principal)	XIII	T	NS		1	1
Especialista B en Proyecto y Diseño para la Agroindustria	X	T	NS		1	1
Técnico en Topografía	VIII	T	NMS		2	2
Dibujante Topográfico	VII	T	NM/CH		1	1
Cadenero Portamira B de Topografía – Chofer para la Construcción	V	O			1	1
Cadenero Portamira C de Topografía	IV	O			2	2
					<b>0</b>	<b>8</b>
<b>BRIGADA DE COMPOST</b>						
Mecánico A Automotor (Jefe de Brigada)	XI	O	NMS		1	1
Técnico en Producción de Caña	VIII	T	NMS		1	1
Mecánico A Automotor	VIII	O	NMS		1	1
Operador de Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	Hab/LC		9	9
Operador A de Cargador Frontal	VI	O	NM/LC		1	1
Operario Agropecuario	V	O	Hab		7	7
					<b>0</b>	<b>20</b>
<b>BRIGADA DE PRODUCCIÓN DE SEMILLA 1</b>						
Técnico en Producción de Caña (Jefe de Brigada)	X	T	NMS		1	1
Operario Agropecuario Especializado	VII	O	Hab/Ent		20	20
Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
					<b>0</b>	<b>22</b>
<b>BRIGADA DE PRODUCCIÓN DE SEMILLA 2</b>						
Técnico en Producción de Caña (Jefe de Brigada)	X	T	NMS		1	1
Operario Agropecuario Especializado	VII	O	Hab/Ent		19	19
					<b>0</b>	<b>20</b>
<b>BRIGADA DE COMUNICACIONES</b>						
Técnico de Comunicaciones y Telecontrol (Jefe de Brigada)	X	T	NMS		1	1
Técnico de Comunicaciones y Telecontrol	VIII	T	NMS		2	2
Operario C Instalador Reparador	VI	O			2	2
Encargado de Recepción y Pizarra Telefónica	III	S	CH/Ent		7	7
					<b>0</b>	<b>12</b>
					<b>0</b>	<b>100</b>
<b>AREA DE SERVICIOS DE MAQUINARIA A PRODUCTORES AGROPECUARIOS</b>						
Jefe de Área de Servicios de Maquinaria a Productores	XV	C			1	1

Agropecuarios						
Especialista B en Mecanización Agrícola	X	T	NS		1	1
Técnico en Mecanización Agrícola	VIII	T	NMS		1	1
Chofer C	V	O			1	1
				0	4	4
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS I</b>						
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria (Jefe de Brigada)	X	O	NM/LC		2	2
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	NM/LC		12	12
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción	VII	O	NM		1	1
				0	15	15
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS II</b>						
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria (Jefe de Brigada)	X	O	NM/LC		2	2
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	NM/LC		12	12
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción	VII	O	NM		1	1
				0	15	15
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS III</b>						
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria (Jefe de Brigada)	X	O	NM/LC		2	2
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	NM/LC		12	12
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción	VII	O	NM		1	1
				0	15	15
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS IV</b>						
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria (Jefe de Brigada)	X	O	NM/LC		1	1
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	NM/LC		4	4
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción	VII	O	NM		1	1
				0	6	6
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS V</b>						
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria (Jefe de Brigada)	X	O	NM/LC		1	1
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	NM/LC		4	4
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción	VII	O	NM		1	1
				0	6	6

<b>BRIGADA DE CULTIVO Y FERTILIZACION I</b>						
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria (Jefe de Brigada)	X	O	NM/LC		1	1
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	NM/LC		8	8
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción	VII	O	NM		1	1
					<b>0</b>	<b>10</b>
<b>BRIGADA DE CULTIVO Y FERTILIZACION II</b>			NM/LC			
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria (Jefe de Brigada)	X	O	NM/LC		1	1
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	NM		6	6
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción	VII	O			1	1
					<b>0</b>	<b>8</b>
<b>BRIGADA DE CULTIVO Y FERTILIZACION III</b>			NM/LC			
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria (Jefe de Brigada)	X	O	NM/LC		1	1
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	NM		6	6
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción	VII	O			1	1
					<b>0</b>	<b>8</b>
					<b>0</b>	<b>87</b>
<b>AREA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN RIEGO Y DRENAJE</b>						
Jefe de Área de Servicios Especializados en Riego y Drenaje	XV	C			1	1
					<b>1</b>	<b>1</b>
<b>BRIGADA DE MANTENIMIENTO CANALES Y VIALES</b>						
Operador A de Topador Frontal (Jefe de Brigada)	XI	O	NM/LC		1	1
Operador B de Motoniveladora	VII	O	NM/LC		6	6
Chofer A	VII	O	NM/LC		1	1
Operador A de Grúa de Izaje y Movimiento de Tierra	VII	O	NM/LC		1	1
Chofer A	VII	O	NM/LC		1	1
Chofer Operador B de Grúa Camión	VII	O	NM/LC		1	1
Chofer B	VI	O	NM/LC		1	1
Chofer C	V	O	NM/LC		5	5
Operador C de Grúa de Izaje y Movimiento de Tierra	V	O	NM/LC		1	1
					<b>0</b>	<b>18</b>
<b>BRIGADA RIEGO</b>						

<b>ESPECIALIZADO</b>						
Especialista A en Riego y Drenaje (Jefe de Brigada)	XII	T	NS		1	1
Especialista A en Riego y Drenaje	XI	T	NS		1	1
Operario Agropecuario Especializado	VII	O	Hab/eEnt		10	10
				<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
				<b>0</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>ÁREA DE COSECHA</b>						
Jefe de Área de Cosecha	XV	C			1	1
Especialista "A" en Mecanización Agrícola	XI	T	NS		1	1
Técnico en Mecanización Agrícola	VIII	T	NMS		1	1
Chofer C	V	O	NM/LC		3	3
				<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>BRIGADAS DE COSECHA MECANIZADA CASE</b>						
Operador de Combinadas Cañeras (Jefe de Brigada)	X	O	IP o ET		4	4
Operador de Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	NM/LC		8	8
Operador de Combinadas Cañeras	VII	O	IP o ET		8	8
Mecánico de Combinadas Cañeras	VI	O			4	4
Operario Agropecuario	V	O	Hab		16	16
				<b>0</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>BRIGADA DE COSECHA MECANIZADA KTP</b>						
Operador de Combinadas (Jefe de Brigada)	X	O	IP o ET		1	1
Operador de Combinadas	VII	O	IP o ET		2	2
Mecánico de Combinadas Cañeras	VI	O			2	2
Operador de Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	Hab/LC		2	2
Operario Agropecuario	V	O	Hab		4	4
				<b>0</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
				<b>0</b>	<b>57</b>	<b>57</b>
<b>ÁREA DE TALLERES</b>						
Jefe de Área de Talleres	XV	C			1	1
Especialista "A" en Proyecto y Diseño para la Agroindustria	XI	T	NS		1	1
Técnico en Mecanización Agrícola	VIII	T	NMS		2	2
				<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>BRIGADA DE FABRICACIÓN Y RECUPERACIÓN DE PIEZAS 1</b>						
Mecánico de Taller A (Jefe de Brigada)	IX	O	NMS		1	1
Operario de Máquinas Herramientas A	VII	O	NM		1	1
Soldador A	VII	O			1	1
Operario de Máquinas Herramientas B	VI	O	C Hab		6	6
Mecánico de Taller B	VI	O	NM		1	1

Operario de Maquinas de Cortar y Conformar Metales	IV	O	Chab		1	1
Hojalatero B	III	O	CH/Ent		1	1
Ayudante	II	O	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>BRIGADA DE FABRICACIÓN Y RECUPERACIÓN DE PIEZAS 2</b>						
Mecánico de Taller A (Jefe de Brigada )	IX	O	NMS		1	1
Operario de Máquinas Herramientas B	VI	O	CHab		5	5
Ayudante	II	O	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>BRIGADA DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS E IMPLEMENTOS</b>						
Mecánico A Automotor (Jefe de Brigada)	X	O	NMS		1	1
Mecánico A Automotor	VIII	O	NMS		1	1
Electricista A Automotor	VIII	O	NMS		1	1
Mecánico Diesel A	VII	O	NMS		9	9
Soldador A	VII	O	NM		3	3
Electricista B de Mantenimiento	VI	O	NM		1	1
Electricista B Automotor	VI	O	NM		2	2
Ayudante	II	O	Entren		4	4
				<b>0</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
<b>BRIGADA DE REPARACIÓN DE EQUIPOS PESADOS</b>						
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción (Jefe de Brigada)	X	O	NM		1	1
Mecánico B de Equipos Pesados de la Construcción	VII	O	NM		3	3
Mecánico A Automotor	VIII	O	NMS		2	2
Electricista A Automotor	VIII	O	NMS		1	1
Mecánico B Automotor	VII	O	NM		1	1
Operario de Maquinas Herramientas B	VI	O	CHab		1	1
Soldador B	V	O	NM		4	4
Ponchero	IV	O	Chab		1	1
Abastecedor de Combustible	III	O	CH/Ent		1	1
Ayudante	II	O	Entren		3	3
				<b>0</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>BRIGADA DE ASISTENCIA TÉCNICA</b>						
Mecánico A Automotor (Jefe de Brigada)	X	O	NMS		1	1
Electricista A Automotor	VIII	O	NMS		2	2
Mecánico Diesel A	VII	O	NMS		5	5
Soldador A	VII	O	NMS		3	3
Mecánico Integral Agroindustrial B	VI	O	IP o ET		1	1
Chofer C	V	O	Entren		1	1
Operador de Tractor sobre Neumático con Aditamentos	V	O	NM/LC		1	1

Ponchero	IV	O	Chab		1	1
Fregador de Piezas y Equipos	III	O	CH/Ent		1	1
Ayudante	II	O	Entren		4	4
				0	20	20
<b>BRIGADA DE MOVEDORES</b>						
Mecánico B Automotor (Jefe de Brigada)	X	O	NM		1	1
Mecánico B Automotor	VII	O	NM		1	1
Operador de Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	Hab/LC		15	15
				0	17	17
				0	103	103
				0	392	392

<b>C</b>	6
<b>T</b>	40
<b>A</b>	1
<b>S</b>	7
<b>O</b>	338
<b>Total</b>	<b>392</b>

<b>Modelo P-2 Plantilla de Cargos</b>						
<b>Empresa Azucarera Sancti Spiritus</b>			<b>UEB APA Uruguay</b>			
<b>Plantilla de Regulación, control y apoyo</b>			<b>Municipio Sancti Spiritus</b>			
<b>Provincia Sancti Spiritus</b>			<b>Municipio Sancti Spiritus</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Grupo Escala</b>	<b>Categ.Ocup.</b>	<b>Nivel de Prep.</b>	<b>Cubierta</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Aprobada</b>
<b>DIRECCIÓN UEB ATENCIÓN A PRODUCTORES AGROPECUARIOS URUGUAY</b>						
Especialista B en Cuadros	XI	T	NS		1	1
Especialista B en Inversiones	XI	T	NS		1	1
Inspector B de la Agroindustria Azucarera	X	T	NS		2	2
Técnico para la Defensa y Defensa Civil	VIII	T	NMS		1	1
Secretaria	VI	T	NMS		1	1
Chofer D	IV	O	NM/LC		2	2
				<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>						
Jefe de Contabilidad y Finanzas	XV	C			1	1
Especialista B en Ahorro y Uso Racional de la Energía	XI	T	NS		1	1
Técnico en Ciencias Informáticas	VIII	T	NMS		1	1
Chofer D	IV	O	NM/LC		1	1
				<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>GRUPO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>						
Contador B (Especialista Principal)	XII	T	NS		1	1
Contador B	XI	T	NS		2	2
Contador D	VIII	T	TM		3	3
Cajero Pagador	VI	A	NM		1	1
				<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Sub total Área Contabilidad y Finanzas</b>				<b>0</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>GRUPO DE CAPITAL HUMANO</b>						
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)	XIV	T	NS		1	1
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	XI	T	NS		1	1
Técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo	VIII	T	NMS		1	1
Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	VIII	T	NMS		4	4

Chofer D	IV	O	NM/LC		1	1
				<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>GRUPO TÉCNICO DE CAÑA</b>						
Especialista A en Producción de Caña (Especialista Principal)	XIV	T	NS		1	1
Especialista A en Producción de Caña	XI	T	NS		3	3
Técnico en Producción de Caña	VIII	T	NMS		1	1
Chofer D	IV	O	NM/LC		2	2
				<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>GRUPO TÉCNICO DE PRODUCCIONES AGROPECUARIAS</b>						
Especialista A en Producciones Agropecuarias (Especialista Principal)	XIV	T	NS		1	1
Especialista A en Producciones Agropecuarias	XI	T	NS		1	1
Especialista A Integral en Actividades Pecuarias y Veterinaria	XI	T	NS		1	1
Técnico en Producciones Agropecuarias	VIII	T	NMS		1	1
Chofer D	IV	O	NM/LC		1	1
				<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>GRUPO DE MECANIZACIÓN</b>						
Especialista A en Mecanización Agrícola (Especialista Principal)	XIV	T	NS		1	1
Especialista A en Mecanización Agrícola	XI	T	NS		1	1
Técnico en Mecanización Agrícola	VIII	T	NMS		2	2
Chofer D	IV	O	NM/LC		1	1
				<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>AREA DE SERVICIOS DE MAQUINARIA A PRODUCTORES AGROPECUARIOS</b>						
Técnico en Ahorro y Uso Racional de la Energía	VIII	T	NMS		1	1
Programador - Controlador	V	A	NM/Ent		1	1
Chofer D	IV	O	NM/LC		1	1
				<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS I</b>						
Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
Sereno	II	S	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS II</b>						

Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
Sereno	II	S	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS III</b>						
Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
Sereno	II	S	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS IV</b>						
Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
Sereno	II	S	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>BRIGADA DE PREPARACIÓN DE TIERRAS V</b>						
Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
Sereno	II	S	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>BRIGADA DE CULTIVO Y FERTILIZACION I</b>						
Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
Sereno	II	S	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>BRIGADA DE CULTIVO Y FERTILIZACION II</b>						
Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
Sereno	II	S	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>BRIGADA DE CULTIVO Y FERTILIZACION III</b>						
Cocinero Integral C	V	O	NM		1	1
Sereno	II	S	Entren		2	2
				<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
				<b>0</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
<b>ÁREA DE TALLERES</b>						
Chofer D	IV	O	NM/LC		1	1
				<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>BRIGADA DE SERVICIOS INTERNOS</b>						
Encargado de Actividades Generales (Jefe de Brigada)	IX	S	NM		1	1
Agente de Seguridad y Protección	VI	S	NM		4	4
Operario Agropecuario	V	O	Hab		2	2

Auxiliar General de Servicios	II	S	Entren		5	5
Sereno	II	S	Entren		26	26
				<b>0</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
				<b>0</b>	<b>110</b>	<b>110</b>

<b>C</b>	1
<b>T</b>	35
<b>A</b>	2
<b>S</b>	52
<b>O</b>	20
<b>Total</b>	<b>110</b>