



Universidad "José Martí Pérez"
Sancti Spiritus
Facultad de Contabilidad y Finanzas

Trabajo Diploma

Título: Estudio y evaluación económica del Sistema de Pago en la UBPC Tuinucú de Empresa Azucarera Sancti Spiritus.

Autora: Mery Esperanza Rodríguez Pérez

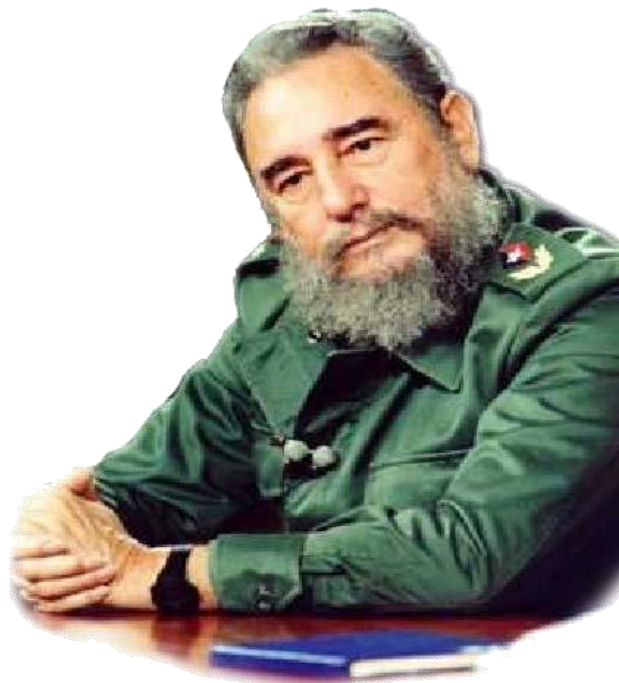
Tutora: Lic. Yuliet Sanfiel M ayea

Consultante: M arbelys Hernández M artínez.

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



... . “todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales, a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”....



Dedicatoria

Dedicatoria

A mis hijos: Por su amor, su apoyo en los momentos buenos y malos, por ser mi fuente de inspiración para seguir adelante cada día.

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

Agradecimientos

Agradecimientos

Agradecer es siempre tarea difícil en la memoria se ausentan algunos nombres, Pedimos desde ahora disculpas a quien resulte olvidado.

A mis compañeros de aula que en el transcurso de estos 6 años me han brindado su ayuda y en especial a Silvia, Yodisvey, Meibol y Omaidá que la han hecho más amena.

A mis compañeros de trabajo, que me han brindado aunque sea un minuto de su tiempo.

A todos los profesores y mi tutor que han contribuido con mi formación a lo largo de esta carrera

A todos muchas gracias.

Resumen

R E S U M E N

El siguiente trabajo se realizó en la UBPC Tuinucú Empresa azucarera SS y tuvo como propósito la aplicación de un sistema de pago a la cosecha de caña mediante la realización de un procedimiento que permitió mejorar el salario y la estimulación a los trabajadores. El estudio se comenzó con una revisión bibliográfica abordando desde los clásicos hasta los momentos actuales, donde se abordó la productividad del trabajo, así como las formas de pago que se aplican en las empresas cubanas.

En el capítulo 2 se caracterizó la UBPC como objeto de investigación, así como los diferentes métodos y sistemas de pago aplicados teniendo en cuenta las características de cada una. En el capítulo 3 se aplicaron los sistemas de pago propuestos, demostrando el aprovechamiento de la fuerza de trabajo recordando lo que dijo nuestro comandante en jefe "El hombre tiene más virtudes que lo que se imagina, y nuestro deber es descubrirlas, estimularlas, desarrollarlas en el trabajo".

Índice

Índice	Pág
Introducción	1
CAPÍTULO I. Fundamentos teóricos relacionados con los sistemas de pago.	8
1.1 Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos. Conceptos.	8
1.2 Subsistemas que conforman el Sistema Gestión de Recursos Humanos.	20
❖ La Evaluación del desempeño.	23
❖ Atención, Retribución y Reconocimiento.	25
1.3 Principios de la política salarial en Cuba.	27
1.4 Elementos fundamentales del sistema salarial.	27
1.5 Principios para la aplicación de los sistemas de pago.	28
1.6 Características de los sistemas de pago.	29
1.7 Formas y sistemas de pago.	29
❖ Sistema de pago a tiempo	30
❖ Sistema de pago por resultados.	31
1.8 Premisas para la aplicación de los sistemas de pago por resultados.	36
1.9 Pasos para implantar los sistemas de pago por resultados.	37
1.10 Estructura de los sistemas de pago por los resultados.	38
1.11 Elementos a tomar en cuenta como base de cálculo para determinar el salario por los resultados.	40
CAPÍTULO II. Fundamentos teóricos relacionados con los sistemas de pago.	42
2.1 Caracterización de la UBPC Tuinucú.	42
2.3 Sistemas de pago utilizados en la UBPC Tuinucú.	45
2.3 Reglamento del sistema de pago en la cosecha de la caña	45
CAPITULO III. Aplicación y evaluación del sistema de pago en la cosecha de La caña.	54
3.1 Análisis de principales indicadores formadores para la aplicación del sistema de pago	58
❖ Tabla 1 Comparativo de salario en la actividad de cosecha de caña	58
❖ Tabla 2 Indicadores seleccionados	59
❖ Tabla 3 Resultados totales	59
❖ Tabla 4 Costo por TM	60
❖ Tabla 5 Comparativo de Producción	61
Conclusiones	62
Recomendaciones	63
Bibliografía	64

Introducción



INTRODUCCIÓN.

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

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

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

Hay que tener en cuenta los siguientes objetivos:

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

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

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



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



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

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

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

1. Modelo Pecuario (Ganado Vacuno, Ovino –Caprino, Porcino, Equinos, Aves, Lumbicultura).
2. Producción de alimentos.



3. Técnicos y jefes de lote.
4. Atención cultural a la caña.
5. Cosecha de la caña.
6. Abastecimiento.
7. Maquinaria.
8. Siembra de caña.
9. Forestales.

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

- 1- Concepto de anticipo.
- 2- Fuentes para la formación del anticipo.

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

Situación Problemática:

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

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

Problema científico.

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



Objeto de Investigación.

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

Rendimientos cañeros

Objetivos de la Investigación:

Objetivo General:

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

Objetivos específicos:

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

Campo de acción:

La plantilla de la entidad objeto de la investigación

Tipo de Investigación:

- ✓ Descriptiva.
- ✓ Explicativa.



Métodos:

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

Técnicas aplicadas:

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

Las Técnicas de búsqueda de la información utilizadas fueron:

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

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

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

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

Cronograma para la ejecución y resultados esperados:

Fases de la investigación:



1. Revisión de la Bibliografía. (septiembre – diciembre 2011)
2. Diagnostico de la población y sus muestras. (enero 2012)
3. Valorar el comportamiento de los indicadores laborales y económicos. (enero – febrero 2012)
4. Evaluar los sistemas de pago instrumentados. (marzo 2012)
5. Determinar los indicadores decisores. (marzo 2012)
6. Proponer soluciones a los problemas detectados. (abril 2012)
7. Elaboración del informe de la investigación. (mayo 2012)
8. Discusión y presentación de la investigación. (junio 2012)

Resultados esperados:

- Identificar y evaluar las principales dificultades que afectan la eficiencia económica por una Organización del Trabajo no acorde con las condiciones objetivas actuales.
- Caracterizar las particularidades de los Sistemas de Pago en la relación entre la plantilla cubierta, las necesidades reales de los trabajadores y el salario percibido, para lograr que la retribución salarial sea una poderosa herramienta en el incremento de los niveles productivos y de eficiencia económica.
- Verificar si con los sistemas de pagos establecidos en la unidad se incrementa la productividad de los trabajadores.
- Mejoramiento de las nuevas condiciones laborales sobre la base de la propuesta de las modificaciones a las nuevas formas de organización del trabajo.

Capitulo I



Capítulo I. Fundamentos teóricos relacionados con los sistemas de pago.

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

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

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

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

Al respecto 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.

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

La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo del pasado siglo por el ingeniero mecánico norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado el fundador de la moderna teoría general de administración, fue el primero en desarrollar estudios relacionados con el desarrollo de la teoría y la práctica de la administración. Sin preparación de conocimientos psicológicos y sociales, introdujo todo un sistema de organización y racionalización del trabajo, de selección y entrenamiento del personal, motivación, incentivos o sistemas de



recompensas, siendo considerado como el padre de la organización científica del trabajo. Para él la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

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

<http://www.monografias.com/trabajos7/act/act.shtml>

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

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

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.



3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadm/printeoadm.shtml>

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

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

2. Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.



3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>

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

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

1. División del trabajo: Ésta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo. Fayol aplica este principio a todo tipo de trabajos, tanto administrativos como técnicos.

2. Autoridad y responsabilidad: Fayol encontró que autoridad y responsabilidad están relacionadas, siendo esta última la consecuencia de la primera. Concibe la autoridad como una combinación -que se deriva de la posición del administrador y de sus características personales- "compuesta de inteligencia, experiencia, valores morales, etc."

3. Disciplina: Contemplando la disciplina como "el respeto de los reglamentos y convenios encaminados al logro de la obediencia, aplicación energía y demás signos distintivos del respeto", Fayol declara que la disciplina requiere de buenos superiores, a todos los niveles.

4. Unidad de mando: Esto significa que los empleados solamente deberían recibir órdenes de un supervisor.



5. Unidad de dirección: De acuerdo a este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del "cuerpo directivo", más que al personal.

6. Subordinación del interés individual al general: Esto es evidente; cuando estos dos tipos de intereses difieren, el administrador debe reconciliarlos.

7. Remuneración: La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

8. Centralización: Sin emplear el término "centralización de autoridad", Fayol hizo referencia al grado en el cual la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada. Las circunstancias individuales determinaran el grado de "centralización el mejor rendimiento general".

9. Jerarquía de autoridad: Fayol concibe esto como una cadena de autoridad, la cual va de los rangos mayores hasta los menores ya aunque no debe ser estructurada a niveles innecesarios en detalle, si debería hacerse en tramos más bien cortos.

10. Orden: Dividiendo este en material y social, Fayol se adapta al sencillo refrán de "un lugar para cada cosa (cada uno), y cada cosa (cada uno) en su lugar". Este es esencialmente un principio de organización para el arreglamento y ordenamiento de cosas e individuos.

11. Equidad: Lealtad y dedicación deberían inculcarse al personal mediante una combinación de benevolencia y justicia por parte de los administradores al tratar con los subordinados.



12. Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto: Encontrando innecesaria la rotación, por ser tanto la causa como el efecto de una mala administración, Fayol señaló sus peligros y sus costos.

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

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

<http://html.rincondelvago.com/henry-fayol.html>

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

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

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



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

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

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



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

“Para la Teoría de Sistemas lo más importante es asegurar el ESTADO NORMAL o de EQUILIBRIO del sistema, para lo cual es indispensable: El logro de los objetivos, la adaptación del sistema al medio ambiente, la integración de sus componentes y la regulación de las tensiones ocultas.” (Trujillo et al. 2007)

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

Es un período histórico caracterizado por una revolución tecnológica centrada en las tecnologías digitales de información y comunicación. “La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época”. (Chiavenato, 2002)

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

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



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

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

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:

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

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

Tendencia actual GRH

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

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.



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



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

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

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

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

- 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 atención, retribución y reconocimiento, para lo cual se tiene en cuenta el de evaluación del desempeño como una vía de conocer el rendimiento y comportamiento de los empleados. Lo cual se pone de manifiesto en los siguientes modelos declarados por diferentes autores.

Quintanilla, I. (1991) muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y fórmula la existencia de 4 funciones entre 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.

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

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

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

Chiavenato, I. (1993) plantea 5 subsistemas e incluye el proceso de compensaciones (remuneración) en el subsistema que denomina de



mantenimiento y el proceso de evaluación del desempeño en el subsistema denominado aplicación.

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

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

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

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

Palenzuela, I. (1997) propone un modelo en el que incluye los factores de situación tanto internos como externos, el plan estratégico, las políticas de



recursos humanos y los subsistemas que los integran entre los que se encuentran el subsistema de estimulación y el de evaluación del desempeño.

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

1.2.1. 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.

1.2.2. Atención, Retribución y Reconocimiento.

Expresa Capó (2000), que “la retribución promueve el adecuado desempeño del personal y de la organización a partir de la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de sus empleados y estimula la retención. Se apoya en el estímulo moral y material a los trabajadores”.

Según Fernández (2006) La estimulación, retribución o compensación del trabajo persigue 2 **objetivos básicos**:

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

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



Como se plantea en la introducción de esta tesis, en la estimulación es el salario (estimulación material monetaria) el elemento más relevante en la mayoría de las empresas en los diferentes países.

“Se considera **salario** la parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados y vacaciones anuales pagadas”, (MTSS, 2006).

“El **salario** es un componente necesario en la estimulación, pero indefectiblemente deberá desarrollarse junto a la estimulación espiritual. Motivaciones superiores, como la realización o logro, mucho se relacionan con los estímulos psicosociales o espirituales”, (Cuesta, 2005).

Es considerado en toda sociedad como el pago o retribución en dinero o su equivalente abonado por el empleador al empleado, en dependencia del cargo que este ocupe y el servicio que haya prestado a la organización. Por esta razón ha sido y es, uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de todo país. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. (Álvarez, Capó, Pin 2010)

El salario como partida más significativa en la distribución de los bienes creados por el trabajo es elemento clave en la elevación de la calidad de vida y, a la vez, factor determinante en la eficacia y eficiencia laboral, en la realización del individuo, en la disciplina, etc., siempre y cuando responda lo más estrechamente con la calidad y cantidad de trabajo aportado y su nivel permita satisfacer las



necesidades del trabajador mediante una correlación adecuada entre salarios y precios. (González, 2006).

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 fundamentales del sistema salarial.

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

- **Escala de complejidad:** Establece los diferentes grados de complejidad de los trabajos, adecuados a las características actuales y perspectivas de la economía.
- **Calificadores de ocupaciones y cargos:** Define la denominación, contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde.



- ▶ **Tarifas salariales:** Expresan la cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para cada grupo de complejidad de la escala.
- ▶ **Pagos adicionales:** Pagos por trabajar en determinadas condiciones o puestos de trabajo y otros factores extra clasificatorios.
- ▶ **Forma y sistema de pago:** Determina la cuantía del salario individual, en dependencia del rendimiento, tiempo trabajado y la calidad de la producción de los servicios.

1.5. Principios 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.

1.6. 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.

1.7. Formas y sistemas de pago.

Las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza y de su medición, lo constituye las formas y sistemas de pago. Los mismos se establecen en dependencia de las condiciones técnico – organizativas del proceso laboral, de las



características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados, siendo las **formas de pago**:

 A tiempo

 Por los resultados

1.7.1. Sistema de pago a tiempo.

En la forma de pago a tiempo el salario se devenga en función del tiempo trabajado y se aplica fundamentalmente en las unidades presupuestadas. Se utiliza cuando no es posible normar el trabajo o no resulte factible hacerlo. Los sistemas de pago utilizados en esta forma son:

- **Tarifa horaria:** La magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, una vez deducidas las horas perdidas a causa de ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo, por el salario básico expresado en horas. Se aplica generalmente a la categoría ocupacional de obreros.
- **Jornal diario:** La magnitud del salario se determina multiplicando el salario básico expresado en horas por la jornada diaria establecida. Se utiliza generalmente para retribuir a la categoría de operarios.
- **Sueldo mensual:** El salario está dado en base a la escala salarial para el cargo, incrementado en los casos que procede. Se utiliza fundamentalmente para retribuir a los trabajadores de las categorías ocupacionales de administrativos, de servicios, técnicos y dirigentes.



1.7.2. 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.

Se utilizan los sistemas de pago siguientes:

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

El sistema de pago a **destajo** relaciona el salario con las normas que expresan los gastos de trabajo para su realización y se aplica cuando se quiere obtener como resultado una tarea u operación o conjunto de tareas u operaciones. Puede adoptar como variante el pago individual o colectivo.

La forma de pago por **resultado individual** se aplica cuando el obrero o trabajador no puede ayudar ni ser ayudado por sus compañeros o cuando así lo aconseje la organización del trabajo. Dentro de esta modalidad se encuentra:

Destajo individual: Se basa en la medición de los resultados del trabajo de cada trabajador, y se concreta a través de una tasa salarial.



Las formas de pago **colectivas** constituyen el modo de calcular y distribuir el salario creado por el grupo de trabajadores, entre los miembros que lo componen. Dentro de ellas se encuentra:

Destajo colectivo: relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos y se concreta en una tasa a destajo colectiva. Bajo esta denominación se agrupan todos los sistemas que no son a rendimiento individual y se dividen en dos grandes grupos: si es de colectivos pequeños, brigadas, equipos; y en el ámbito de secciones, departamentos, establecimientos o empresas.

Pago por acuerdo: se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo comprendido en la tarea dada. La utilización de este sistema está relacionada con la determinación del período de tiempo para la ejecución completa de la tarea acordada conociéndose con antelación el volumen del trabajo a realizar y la magnitud de salario acordado por su cumplimiento.

La forma de distribución del salario acordado entre cada uno de los trabajadores se realiza de dos formas:

- Mediante el coeficiente de distribución salarial (CDS): Es el más utilizado, donde el salario acordado se distribuye entre los trabajadores participantes proporcionalmente al tiempo trabajado y a la calificación de cada uno de ellos.
- Mediante el coeficiente de participación laboral (CPL): Tiene como ventaja que expresa un criterio sobre cual ha sido el aporte individual de cada uno de los miembros del colectivo en el cumplimiento del plan de producción, permite aumentar o disminuir en una proporción



determinada la parte del salario que le corresponde a cada trabajador del salario formado por el colectivo.

Destajo indirecto: El salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores que él atiende. Se utiliza cuando por el carácter del trabajador no es posible establecer el registro de su trabajo individual, pero de cuyo resultado depende el rendimiento de los que atiende. Se aplica a los trabajadores que realizan funciones auxiliares, de servicio, mantenimiento, transporte interno, producción y otros.

También existen sistemas de pago que pueden ser aplicados tanto a formas de pago individual como colectivas, siendo el caso del destajo progresivo, que se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y resulta necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios.

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

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



mediante el cumplimiento o sobre cumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica de un parque de equipos, del ciclo de la operación comercial en la actividad de importación, del índice de satisfacción de los clientes, para la actividad de comedores u otros indicadores específicos que procedan. Se aplican cuando no existen condiciones para la aplicación del destajo, ni por indicadores directos a la producción y los servicios. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo por resultados.

Los sistemas de pago por **indicadores generales y de eficiencia** se utilizan fundamentalmente para el personal de las áreas de regulación y control de las entidades laborales y otras subdivisiones estructurales pertenecientes a éstas y expresan cuantitativamente los resultados globales que deben alcanzarse a esos niveles. Estos indicadores dependen de la estrategia empresarial; pueden ser generales, relacionados fundamentalmente con las ventas, los ingresos, las utilidades, el aporte en pesos convertibles, los gastos, la producción seleccionada y los de eficiencia, tales como productividad del trabajo, costo unitario, gasto total por peso de ingreso total, índices de consumo de materias primas o energéticos, entre otros. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo.

También se pueden diseñar sistemas de pago en los que se pueden evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad y sociales, entre otros; en los cuales el pago por los resultados no debe sobrepasar nunca el 30% del salario base de cálculo. Estos se aplican en entidades laborales donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituye su objetivo principal, dentro de las que se encuentran las dedicadas a la actividad de prestación de servicios, actividades de importación, mantenimiento, seguridad y protección y otras similares.



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

Premisas básicas.

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

Existen otras de menor importancia como son:

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



1.9. Pasos para implantar los sistemas de pago por resultados.

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

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

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

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

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



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

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

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

1.10. Estructura de los sistemas de pago por los resultados.

1. Objetivos: Deben definir en cada lugar qué resultados se necesita alcanzar, identifica el resultado final que debe obtenerse con su aplicación. Por ejemplo: incrementos de la productividad del trabajo, disminución de gastos en materias primas y energéticas, aumento del aprovechamiento de las capacidades productivas, etc.

2. Indicadores: Expresan el cumplimiento de los objetivos del plan de la organización. Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de los indicadores formadores e indicadores condicionantes siguientes:

- Indicadores condicionantes
- Indicadores formadores
- Generales
- Específicos por áreas o individuales



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

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

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

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

3. Formación del salario: Define el procedimiento de su cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes.



4. **Trabajadores abarcados:** Son los incluidos en el sistema de pago, por cargos, categoría ocupacional y áreas de trabajo.
 5. **Período de evaluación de los indicadores:** Es el período de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago y el aporte de cada trabajador. Su periodicidad es mensual y, excepcionalmente se definirá otro período, en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad específica.
 6. **Distribución del salario formado:** Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado a los trabajadores participantes, en dependencia del aporte específico de cada uno en el resultado global, pudiendo utilizarse el coeficiente de participación laboral (CPL), la evaluación individual y el coeficiente de distribución salarial (CDS), entre otros.
 7. **Certificación del cumplimiento de los indicadores:** Se definirá cuales son los funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen aprobados en la plantilla, garantizando que un funcionario no debe certificar solamente los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está abarcado.
- 1.11. **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 choferes, en caso de que se aplique. En los casos de choferes 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.

Capitulo II



CAPÍTULO II. Diseño del sistema de pago por resultados.

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

2.1. Caracterización de la UBPC Tuinucú

La UBPC Tuinucú está ubicada en el poblado de Tuinucú, Calle D Norte S/N en el municipio de Taguasco, Provincia Sancti-Spíritus, la cual pertenece a la Empresa Azucarera Melanio Hernández, que a su vez se subordina al Ministerio del Azúcar.

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

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

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



La diversificación en la producción de alimentos ha continuado ampliándose estando en explotación 1 organopónico. Cumpliéndose con el compromiso de mantener abastecido de viandas y hortalizas al MAE asignado y mantener una presencia notable en las ferias agropecuarias del municipio donde tiene la responsabilidad.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Las UBPC cañeras funcionan bajo los principios siguientes:

- ❖ Es una organización económica y social integrada por trabajadores, que cuentan con personalidad jurídica y que se puede clasificar, según algunos autores, como una forma de propiedad estatal cooperativa.
- ❖ Son dueños de sus medios de producción con excepción de la tierra que la explotan en usufructo gratuito por tiempo indefinido. Poseen bienes en forma de propiedad colectiva para realizar una producción cooperada.
- ❖ La UBPC está integrada por un colectivo de trabajadores con iguales deberes, derechos y participación en los resultados según el reglamento Interno que se aprueba por la asamblea general.
- ❖ Las UBPC están vinculadas directamente a una entidad del MINAZ, la cuál ejercerá el control sobre su gestión conforme a los intereses del estado, son los dueños de la producción.
- ❖ Desarrollan su gestión económica productiva en el marco de su misión y el objeto social aprobado.



- ❖ Compran a crédito o con recursos propios los medios básicos y el aseguramiento técnico material.
- ❖ Venden su producción cañera o no cañera a una entidad del MINAZ o la que legalmente se determine.

Caracterización de los recursos humanos de la Dirección.

La plantilla aprobada actual está integrada por 230 trabajadores de ellos, 6 son dirigentes, 7 administrativo, 2 técnicos, 11 Servicio, 29 Taller de maquinaria y 112 obreros agrícolas, la plantilla cubierta representa el 73% de la plantilla aprobada, el sexo predominante en esta fuerza laboral es el masculino condicionado al tipo de trabajo que se realiza.

2.2 Sistemas de pago utilizados en la UBPC Tuinucú

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

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

1- Objetivos

- Centralizar el presupuesto de la Unidad (créditos de Cosecha).



- Incrementar la producción del trabajo.
- Reducción de la fuerza de trabajo.
- Disminuir las pérdidas en cosecha.
- Crear un adecuado sistema de pago donde el pelotón diariamente conozca lo que ganaron individualmente cada uno.
- Vincular el ingreso de los trabajadores a las toneladas de caña cortadas, alzadas y tiradas.
- Trabajar para lograr el cumplimiento de la tarea diaria al 80%.
- Trabajar para hacer una buena cosecha y un buen empleo del combustible.
- Defensa de los estimados.
- Desvincular los auxiliares de cosecha del pelotón y pagar este trabajo por caña recogida y pesada.
- La económica será responsable que al día posterior, una vez recepcionado los vales de pesa entregar al pelotón el salario y el estímulo si este cumplió, a cada uno de sus miembros.

2- Indicadores

Formador.

- Toneladas de caña cortadas y tiradas.

Condicionantes.

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

3- Formación del salario.



Se adecuan anticipos que están relacionados con el desempeño y formación de cada miembro del colectivo, distribuyéndose \$ 3.45 por tonelada de caña cortada entre los integrantes del pelotón en mutuo acuerdo con la unidad. La misma asume el pago de los custodios y la cocinera.

Al movernor se le paga \$ 0.46 por la caña que mueva, la cocinera \$ 50.00 siempre que sea almuerzo y comida y los custodios un anticipo diario de \$ 26.66.

Sistema de pago para el pelotón de combinada

Jefe de pelotón	\$ 0.28 x TM de caña.
Operadores de KTP	1.00
Operadores de KTP	1.00
Mecánico	0.25
Mecánico	0.25
Noviero engrasado	0.19
Computador enganchador	0.19
Soldador	0.10 x la caña de los dos pelotones.
Operador de servicio	0.19
TOTAL	3.45

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



Distribución del salario formado:

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

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

Pago por el ahorro de combustible.

Se le pagará \$ 1.00 por cada litro de combustible ahorrado, se penaliza el mismo % según el cumplimiento y se penaliza el mismo % según el incumplimiento.

Trabajadores abarcados	Monto a distribuir.
Operador de KTP	0.80
Noviero	0.10
J' de pelotón	0.10

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

Servicio movedor

Sistema de pago: Tasa fija por TM movida

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

Ejemplo: Caña movida referencia 84.00 TM x 0.46 = \$ 38.64.

Auxiliares de cosecha de los pelotones de combinadas.

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



Pinche de caña.

Sistema de pago: Salario fijo.

Salario: \$ 300.00 Mensuales.

Prueba del cordel.

Sistema de pago: Salario fijo.

Además estimulación por pérdida en cosecha.

Salario: \$ 450.00 Mensuales.

Reglamento del pelotón de combinada 1 y 2.

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

Sistema de pago del jefe de brigada.

Sistema de pago: salario fijo \$ 300.00.

El jefe de brigada será penalizado de la siguiente forma:

- Asistencia y puntualidad: Cuando tenga menos del **75 %** de asistencia se le penalizará con el **20 %** del salario.
- Calidad de los cortes (cuando existan presencia de los tocones altos y coyos), se penalizará con el **20 %** del salario.



- Cumplimiento de la tarea diaria de corte: Cuando cumpla la tarea diaria menos del 80 % se penalizará con el **20 %** del salario.
- Cuando estos tres parámetros se cumplan se estimulará al J de brigada con los mismos % relacionados en la penalización.

Controlador.

Sistema de pago: Salario fijo \$ 300.00 mensual

Computador.

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

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

Carretas sin amarrar.

Veracidad en los datos de las distancias del campo al centro de recepción entregado previamente por la unidad.

Correcta adjudicación de la caña a los campos que se están cortando y programados.

Cocinera.

Sistema de pago: tasa fija.

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

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

Operador de servicio y brigada de machetero.

Sistema de pago: Tasa fija.

\$ 21.53 diario.

Machetero.



Sistema de pago: tasa fija por TM .

Corte de caña verde... .. \$ 12.00

Corte de caña quemada... ..\$ 8.00.

En caso de interrupciones se les pagará el primer día a \$ 12.00 y el día siguiente se incorporarán a otra actividad o labor que se decida por la dirección de la unidad. Debemos destacar que serán penalizados cuando llegue al acopio carretas con materias extrañas y el campo los cortes que estén altos o con tocones se les pagarán a \$ 8.00 tm .

Alza de caña estructura del pelotón de alzada.

Pelotón... ..	1.00	de
BMH... ..	1.00	
O de alza tradicional... ..	1.00	
Gancho... ..	1.00	
Cocinera... ..	1.00	
Mecánico... ..	1.00	
Operadores de tractores... ..	7.00	
TOTAL... ..	13.00	

Sistema de pago: Tasa fija por TM

UJ de pelotón... ..	\$ 0.40
Operador BMH... ..	0.45
Operador de alza tradicional... ..	0.50
Gancho... ..	0.25



Mecánico... .. 0.30

Operadores de tractor (tiro)... .. 1.50

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

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

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

Auxiliares de cosecha del pelotón de la alzadora.

Sistema de pago: Tasa fila por TM.

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

Boyero... ..\$ 0.25 TM (total de caña tirada x el pelotón)

Recogedor 1... .. 0.22.

Recogedor 2... .. 0.22

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

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

Corte manual.



Estructura de la brigada Alfredo Acosta .

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

Capitulo III

CAPÍTULO III. Aplicación y evaluación del sistema de pago en la cosecha de la caña

Los sistemas de pago que se apliquen deben asociar rigurosamente el ingreso de los trabajadores al resultado del trabajo, para ello en su aplicación es necesario tener presente determinados principios, tales como:

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

Anticipo:

El anticipo salarial es un aspecto que distingue sustancialmente a los cooperativistas de las organizaciones que remuneran el trabajo mediante el pago de salario, cumple el principio que dio lugar a la formación de las cooperativas donde el pago del trabajo se asocia al resultado final. El anticipo es un adelanto de los ingresos que el cooperativista debe recibir al final del ciclo productivo y constituye una forma de retribución periódica por la labor que realiza, de forma tal que se garantice un ingreso que le permita atender sus necesidades básicas.

Fuentes para la formación de anticipo:

En la ficha de costo aprobada para el precio de la caña, a los efectos del anticipo deben identificarse como fuentes que aportan a su formación

- ✓ Gastos de inversión para la siembra de nuevas plantaciones.
- ✓ Atenciones culturales
- ✓ Cosecha
- ✓ Gastos generales y de administración.
- ✓ Producciones agropecuarias y forestales.

Revisión de los sistemas

Implementación de los sistemas de pago

- 1) Comprobar que la variedad de los sistemas de pago por resultados aplicados en la entidad se corresponden con las características de la actividad laboral que realizan los trabajadores. Verificar que la cantidad de sistemas de pago aplicados está en dependencia de dichas características.
- 2) Comprobar que los sistemas de pago son el resultado del análisis de la organización de la producción o lo servicios, de las medidas organizativas tomadas o de estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar.
- 3) Verificar sobre el análisis y discusión de las propuestas de sistemas de pago en el consejo de dirección, acuerdos adoptados y cumplimiento.
- 4) Comprobar mediante entrevistas y revisión del acta, el análisis y discusión de los sistemas de pago en asamblea de trabajadores, y si estos se tuvieron presentes en el plan de la empresa para el próximo año.
- 5) Comprobar la aprobación legal de los sistemas de pago, o sea si han sido aprobados por la autoridad facultada. En los casos de comprobarse sistemas aprobados por otros dirigentes o funcionarios señalar nombre y apellidos, cargo y quien los facultó.

Análisis del sistema de pago confeccionado

- 1) Comprobar que los objetivos establecidos, se correspondan con los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, si están definidos claramente y existen formas concretas y medibles de evaluar su comportamiento. ¿Cómo se miden, quien los mide, periodicidad y cómo se comportan en comparación con periodos anteriores?
- 2) Comprobar si los objetivos establecidos en el sistema de pago tienen relación con los objetivos generales de empresa, del área o proceso donde se aplica el sistema de pago o con la labor que realiza el trabajador concretamente (según corresponda).
- 3) Verificar si los indicadores formadores y condicionantes tienen relación directa con los objetivos expuestos y si tributan al proceso donde se encuentran aprobados. Evaluar los indicadores y señalar claramente los que no se corresponden porque no responden a los objetivos específicos.

- 4) Comprobar si la redacción de los indicadores tanto formadores como condicionantes es correcta, con lenguaje claro, si expresan realmente el propósito a alcanzar y si son medibles y cuantificables.
- 5) Comprobar si se define claramente el reglamento del sistema de pago, si la valoración de los indicadores es mensual o de forma acumulada en el año o trimestre.
- 6) Comprobar si se corresponde el cumplimiento de los indicadores con el período de pago del sistema de pago.
- 7) Verificar si la cantidad de indicadores formadores que se utilizan, se corresponde con lo establecido en la legislación vigente, si excede de tres, con excepción de los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.
- 8) Verificar si se definen indicadores condicionantes (generales o específicos) en los sistemas de pago. Precisar la cantidad de indicadores condicionantes establecidos.
- 9) Comprobar si se define afectación del pago por resultados por el incumplimiento de los indicadores condicionantes.
- 10) Comprobar si existe correspondencia de la afectación (en por ciento) del pago por resultados, incumplimiento del indicador condicionante y su incidencia. Auxiliarse en esta acción de los reportes y nóminas de pago.
- 11) Verificar que para los dirigentes de las áreas de regulación y control de la empresa y de las Unidades Empresariales de Base, tienen concebido algunos de los indicadores directivos, como indicadores formadores o condicionantes.
- 12) Comprobar que en el sistema de pago se conciben cumplir los indicadores, tanto formadores como condicionantes, como mínimo al 100%.
- 13) Comprobar si se define claramente el procedimiento para el cálculo del salario por resultados, en correspondencia al cumplimiento del indicador formador y condicionante, según proceda.
- 14) Comprobar que la cuantía que se paga (en por ciento) por cumplir los indicadores formadores al 100%, no exceda de hasta un 5% del salario y se corresponda con la

aprobación del jefe del Organismo o CAP, al momento de aprobar el plan del año, para cada caso.

- 15) Evaluar si las proporciones de incremento de salario que se proponen pagar por cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores formadores, se corresponden con el nivel de tensión de dichos indicadores en el plan anual de la entidad, definido a partir del nivel de actividad planificado con respecto a lo alcanzado el año anterior y su comportamiento real.
- 16) Comprobar que en los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y por indicadores generales y de eficiencia, esté definido como tope hasta un 30% del salario por resultados, por el cumplimiento de los indicadores, y este valor no sea excedido.
- 17) Verificar que en los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y por indicadores generales y de eficiencia, cuando se incumplen los indicadores formadores, se prevé la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.
- 18) Verificar que en los sistemas de pago a destajo o por indicadores directos a la producción o los servicios, no se aplica la penalización del pago adicional del perfeccionamiento, al incumplirse la producción o el servicio prestado.
- 19) Verificar que el salario base de cálculo para la determinación del pago por resultados, se corresponde con lo definido en la legislación vigente, para cada caso.
- 20) Comprobar que en los sistemas de pago a destajo, si el cálculo de la tasa salarial es correcta, tanto para el destajo individual como para el destajo colectivo.
- 21) De concebirse la aplicación de tasas progresivas, evaluar si la relación del incremento de la producción es superior al incremento del salario.
- 22) De incurrir en pérdidas acumulada la empresa y de tratarse de la aplicación de un sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia, a ese nivel, precisar si se efectuó el pago por resultados a los trabajadores, especificando total de trabajadores, cargo u ocupación, área de trabajo, periodo y cuantía pagada sin respaldo productivo.

23) De incurrir en pérdidas acumulada la empresa y de tratarse de la aplicación de un sistema de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios a otro nivel de dirección o subdivisión estructural de la entidad, precisar si se afecta o no el pago por resultados de los trabajadores.

24) De incurrir en pérdidas acumulada la empresa y de tratarse de la aplicación de un sistema de pago a destajo o por indicadores directos a la producción y los servicios, precisar si se afecta o no el pago por resultados de los trabajadores.

Análisis de la efectividad económica de la aplicación de los sistemas de pago.

1) Comprobar si se controla y evalúa periódicamente, en el consejo de dirección de la entidad, la aplicación de cada sistema de pago, calidad y efectividad.

2) Verificar si de haber tenido la entidad evaluación deficiente o mal en auditorias, precisar si se cumple con lo establecido en la legislación vigente.

Se adjunta las indicaciones de cómo efectuar la revisión y el artículo específico de la legislación según la infracción detectada. (Ver Anexo. 3)

3.1 Análisis de principales indicadores formadores para la aplicación del sistema de pago.

Dadas las características de nuestros sistemas de pago hemos realizado un análisis de algunos de los indicadores formadores, mostrando el resultado obtenido, se toma como muestra el mes de Febrero del 2011 y 2012.

Tabla # 1 - Comparativo de salario en la actividad de cosecha de caña

Concepto	UM	Febrero 2011	Febrero 2012
Gasto de Salario			
- Cosecha Mecanizada	\$	71333	58314.96
- Cosecha Manual	\$	185200.78	153821.1
- Cosecha Alza	\$	66389.66	50581.72
- Cosecha de Tiro			
Costo de Cosecha	\$	25.77	22.41

Fuente : Balances Financieros (PG)

En el año en curso hemos obtenido mejores resultados obteniéndose un costo en la cosecha más bajo que el año anterior

Tabla # 2 - Indicadores seleccionados

Concepto	2012
Promedio de Trabajadores	148
Salario Medio	550
Total de jornada trabajadas por cooperativista	26977

Fuente: Balances Financieros (PG)

En la tabla número tres mostramos los resultados totales obtenidos

Tabla # 3 - Resultados Totales

Título de Cuentas	Gastos	Título de	Ingresos	Resultados
Costo de venta	\$ 1672937.16	Ventas	\$ 1956064.66	
Gastos de Adm	16681.19	Ingresos	38041.88	
Gastos financieros	188921.47	Otros Ingresos	47919.43	
Gastos por pérdidas de bienes	6270.00	(Comedores y Cafeterías)		
Otros gastos (Comedores y	42877.17			
TOTALES	\$ 1927686.99		\$ 2042025.97	\$ 114338.98

Fuente: Balances Financieros (PG)

Tabla # 4 Costo por TM

Costo Cultivo	\$ 52.08	\$ 49.83
Costo Cosecha	26.70	22.41
Costo Tiro	2.02	1.06
Costo Administración	4.80	4.00
TOTAL	\$ 85.60	\$ 77.30

Fuente: Balances Financieros (PG)

Tabla # 5 Comparativo de Producción

Concepto	2011 Febrero	2012 Febrero
Producción	\$ 31586.43	S 37188.30
Rendimiento de toneladas por hectáreas	27.20	32.60
Ganancia o Pérdida		114383.98
TOTAL		

Fuente: Registro de Estadística y Plan Técnico Económico

Conclusiones

Conclusiones

- Con la revisión bibliográfica se caracterizan los fundamentos teóricos de los sistemas de pagos aplicados en Cuba y principalmente en la cosecha de la caña de la UBPC Tuinucú
- Al compararse el presente año con el 2011 se observa que los costos de la cosecha ha disminuido debido al incremento de la productividad del trabajo y del rendimiento cañero.
- Los sistemas de pago deben jugar un papel muy importante en los niveles de eficiencia alcanzados, donde los más beneficiados serán los cooperativistas de la UBPC y la empresa azucarera.

Recomendaciones

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.

Referencias Bibliográficas

Bibliografía

- Baggeni, Alejandra: "Administración de Recursos Humanos" [en línea] mayo 2003. Disponible en: <http://www.monografía.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

Anexos

ANEXO NO 1

No.	REQUISITOS A EVALUAR	COMO EVALUAR	DOCUMENTOS NORMATIVOS
IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PAGO.			
1	En la entidad se aplican sistemas de pago variados en dependencia de las características de la actividad laboral.	Conocer la variedad de actividades que se desarrollan en la entidad y los sistemas de pago que se aplican en cada una.	Artículo: 381 Decreto No. 281 del CECM del 2007 Resolución No. 9 del MTSS de 2008 artículo 6, así como Metodología de los Sistemas de Pago.
2	Los sistemas de pago son el resultado del análisis de la organización de la producción o los servicios, de las medidas organizativas o estudios de organización del trabajo.	Conocer los estudios de organización del trabajo, la producción o los servicios que han servido de base para el diseño del sistema de pago.	Artículo: 380 Decreto No. 281 del CECM del 2007 Resolución No. 9 del MTSS de 2008 artículo 3
3	Análisis y discusión de la(s) propuesta(s) de sistema(s) de pago en el consejo de dirección.	Verificar actas del Consejo de Dirección de la Empresa, establecimientos u otras subdivisiones estructurales o Unidades Empresariales de Base.	Artículo: 380 Decreto No. 281 del CECM del 2007 y Artículo: 28, 29, 30 y 31 de la Resolución No. 9 del MTSS de 2008, así como Metodología de los Sistemas de Pago.
4	Análisis y discusión de la(s) propuesta(s) de sistema(s) de pago en Asamblea de trabajadores.	Acta de la Asamblea de Trabajadores. Acuerdos adoptados. Por ciento de trabajadores que lo aprueban del total.	
5	Aprobación del sistema de pago.	Resolución del Director General de la Empresa que aplica el perfeccionamiento y su inclusión en el Reglamento de los Sistemas de Pago de la Empresa o del Jefe del Organismo de la Administración Central del Estado correspondiente, presidentes del CAP y de otras entidades nacionales para las	

	empresas que no aplican el perfeccionamiento.	
--	---	--

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE PAGO CONFECCIONADO

OBJETIVOS.

6	Los objetivos establecidos, están en correspondencia con los resultados a alcanzar en cada sistema de pago.	Reglamento de sistemas de pago aprobado. Resolución del Ministerio de Economía y Planificación, que aprueba el objeto empresarial. Proceso de trabajo o contenido de trabajo del trabajador, según proceda	Artículo 382, inciso a) Decreto No. 281 del CECM del 2007 y Artículo 37 inciso a) de la Resolución No. 9 del MTSS de 2008 y en la Guía Metodológica de sistemas de pago.
7	Los objetivos establecidos en el sistema de pago tienen relación con los objetivos generales de empresa, del área o proceso donde se aplica el sistema de pago o con la labor que realiza el trabajador concretamente (según corresponda)	Reglamento de sistemas de pago aprobado para la entidad. Resolución del Ministerio de Economía y Planificación, que aprueba el objeto empresarial. Proceso de trabajo o contenido de trabajo del trabajador, según proceda.	Resoluciones que aprueban los Calificadores Ramales, Propios, Comunes o aprobados por el Director General, en los casos que proceda.

Indicadores

8	Los indicadores formadores y condicionantes tiene relación directa con los objetivos expuestos	Sistema de pago aprobado para la entidad (indicadores formadores y condicionantes establecidos).	Decreto No. 281 del CECM del 2007 Artículo 382 y Resolución No. 9 MTSS/2008
9	La redacción de los indicadores tanto formadores como condicionantes es correcta, expresan realmente el propósito a alcanzar y si son medibles	Sistema de pago aprobado para la entidad (indicadores formadores y condicionantes establecidos). Certificación del cumplimiento de los indicadores, por el jefe facultado. Plan oficial de la entidad así como sus registros contables o los modelos	Decreto No. 281 CECM/2007 Artículo 382 y Resolución No. 9 MTSS/2008

	y cuantificables.	establecidos oficialmente. Método de cálculo empleado.	
10	Define claramente, si su valoración es mensual o de forma acumulada en el año o trimestre.	Sistema de pago aprobado para la entidad (Indicadores formadores y condicionantes establecidos). Período de pago y del cumplimiento de los indicadores.	Decreto No. 281 CECM / 2007 Artículo 382 y Resolución No. 9 MTSS / 2008

11	Se corresponde el cumplimiento de los indicadores con el período de pago del sistema de pago.	Sistema de pago aprobado para la entidad. (Certificación del cumplimiento de los indicadores, por el jefe facultado. Período de pago y del cumplimiento de los indicadores). Plan oficial de la entidad así como sus registros contables o los modelos establecidos oficialmente.	Decreto No. 281 CECM / 2007 Artículo 382 y Resolución No. 9 MTSS / 2008
12	La cantidad de indicadores formadores que se utilizan, se corresponde con lo establecido en la legislación vigente.	Cantidad de indicadores formadores establecidos en el sistema de pago aprobado para la entidad. Indicadores directivos del Plan oficial de la entidad (para corroborar si el cumplimiento de las utilidades, las ventas, o la reducción del gasto, no constituyen su objetivo principal).	Artículo 382, inciso b) Decreto No. 281 del CECM del 2007 y Artículo 37 inciso b) de la Resolución No. 9 del MTSS de 2008 y en la Guía Metodológica de sistemas de pago, aspecto VI Forma de presentación de un sistema de pago, II Indicadores.
13	Verificar si se definen indicadores condicionantes (generales o específicos) en los sistemas de pago. Precisar la cantidad de indicadores condicionantes establecidos.	Cantidad de indicadores condicionantes establecidos en el sistema de pago aprobado para la entidad.	Artículo 382, inciso b) Decreto No. 281 del CECM del 2007 y Artículo 37 inciso b) de la Resolución No. 9 del MTSS de 2008 y en la Guía Metodológica de sistemas de pago, aspecto VI Forma de presentación de un sistema de pago, II Indicadores.
14	Se define afectación del pago por resultados por el incumplimiento de los indicadores	Precisar las afectaciones que establece el Sistema de pago aprobado para la entidad.	Artículo 382, inciso b) Decreto No. 281 del CECM del 2007 y Artículo 37 inciso b) de la Resolución No. 9 del MTSS de

	condicionantes.		2008 y en la Guía Metodológica de sistemas de pago, aspecto VI Forma de presentación de un sistema de pago, II Indicadores.
15	Existe correspondencia de la afectación (en porcentaje) del pago por resultados, incumplimiento del indicador condicionante y su incidencia.	Sistema de pago aprobado para la entidad. Criterio de experto	Artículo 382, inciso b) Decreto No. 281 del CECM del 2007 y Artículo 37 inciso b) de la Resol No. 9 del MTSS de 2008 y en la Guía de pago, II Indicadores.

Anejo Nb2 Organigrama

