



Universidad de Sancti Spiritus
José Martí Pérez
Sede Universitaria Municipal
"Enrique José Varona"

TRABAJO DE DIPLOMA

**Propuesta de un Sistema de Pago por Resultados en la
Agencia Comercializadora "Melanio Hernández"**

Autor: Meibel M. Montero Mantilla

Tutor: Lic. Yuliet Sanfiel Mayea

Cotutor: Lic. Diuver A. Fornés Montero

Consultante: Ing. Evelyn Bárbara Álvarez

Marzo 2012

P E N S A M I E N T O

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

R a ú l C a s t r o R u z

DEDICATORIA

Quisiera regalársela a mis padres como cualquier adolescente que se gradúa, igualándome con mi hija y sobrinas para que me tomen de ejemplo aprovechando su tiempo ahora. Y no tengan después de 20 años la necesidad de resarcir el pensamiento inmaduro "Que lo más difícil es estudiar..."

AGRADECIMIENTOS

Sin duda alguna, que sin mi voluntad, tal vez; no hubiera llegado muy lejos; pero de lo que si estoy convencida, es que sin las personas que me rodean en la casa junto a mis familiares, en el trabajo con mis amistades, nunca ni hubiese empezado. A ellos, a todos ellos, las palabras no me alcanzan para agradecerles.

RESUMEN

La siguiente investigación se desarrolló en la Agencia Comercializadora "Melanio Hernández", motivada por la necesidad de contar con un Sistema de Pago donde el salario de sus trabajadores varíe de acuerdo con sus resultados, teniendo en cuenta las características particulares de cada actividad. El estudio tiene como objetivo general Proponer un Sistema de Pago por Resultados. Se emplearon como métodos de investigación: el Histórico - Lógico, con sus procedimientos Análisis y Síntesis, Inducción y deducción, el método Estadístico - Económico, el Análisis Documental, la Observación, la Dinámica Grupal, las Encuestas. Durante la investigación se diagnosticó el sistema de pago actual evidenciándose que el mismo no constituye una fuente de estimulación al desempeño exitoso de los trabajadores.

ABSTRACT

The following investigation was developed in the Agency "Melanio Hernandez", motivated by the necessity of having a System of Payment where the wage of its workers varies of agreement with its results, keeping in mind the characteristics peculiar of each activity. The study has as general objective to Propose a System of Payment for Results. Several investigation methods were used. During the investigation the system of current payment was diagnosed being evidenced that the same one doesn't constitute a stimulation source to the successful acting of the workers.

INDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I.FUNDAMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE PAGO.

<u>1.1.</u>	<u>Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos</u>	6
<u>1.2.</u>	<u>Subsistemas que conforman Gestión de Recursos Humanos.</u> ..	18
<u>1.2.1.</u>	<u>La Evaluación del Desempeño.</u>	21
<u>1.2.2.</u>	<u>Atención, Retribución y Reconocimiento.</u>	23
<u>1.3.</u>	<u>Principios de la política salarial en Cuba.</u>	25
<u>1.4.</u>	<u>Elementos fundamentales del sistema salarial.</u>	25
<u>1.5.</u>	<u>Principios para la aplicación de los sistemas de pago.</u>	26
<u>1.6.</u>	<u>Características de los sistemas de pago.</u>	27
<u>1.7.</u>	<u>Formas y sistemas de pago.</u>	28
<u>1.7.1.</u>	<u>Sistema de pago a tiempo.</u>	28
<u>1.7.2.</u>	<u>Sistema de pago por resultados.</u>	29
<u>1.8.</u>	<u>Premisas para los sistemas de pago por resultados.</u>	34
<u>1.9.</u>	<u>Pasos para implantar los sistemas de pago por resultados.</u>	35
<u>1.10.</u>	<u>Estructura de los sistemas de pago por los resultados.</u>	37
<u>1.11.</u>	<u>Elementos a tomar en cuenta como base de cálculo para determinar el salario por los resultados.</u>	39

CAPÍTULO II.DISEÑO DEL SISTEMA DE PAGO POR RESULTADOS..... 40

<u>2.1.</u>	<u>Caracterización de la Agencia Melanio Hernandez</u>	40
<u>2.2.</u>	<u>Diagnóstico del sistema de pago vigente.</u>	44
<u>2.3.</u>	<u>Propuesta del Sistema de Pago por Resultados en la Agencia.</u> ..	45
<u>2.3.1.</u>	<u>Indicadores Formadores</u>	55
<u>2.3.2.</u>	<u>Formación del salario de estímulo</u>	60

CONCLUSIONES ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

RECOMENDACIONES ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

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

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

Por tal motivo en la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, y para ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

Dentro de la estimulación es el salario (estimulación material monetaria) el elemento más relevante en la mayoría de las empresas en los diferentes países por lo que merita prestar una mayor atención a este tipo de retribución.

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

Como parte de las medidas que se vienen tomando en el país, encaminadas a la recuperación económica se evidencia la necesidad de introducir mecanismos de

estimulación salarial que favorecen el proceso impulsor en aquellas empresas con posibilidades de incrementar sus niveles de actividad. Es elocuente lo útil de asociar los ingresos de los trabajadores a los resultados económico – productivos.

Actualmente existe la tendencia a establecer sistemas de pago por los resultados, los cuales constituyen una vía para incrementar la productividad, disminuir los gastos y costos, elevar el índice de utilización de los equipos, los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, obtener las utilidades previstas en el plan, cumplir los aportes y aumentar el aprovechamiento de la jornada, entre otros.

Aprovechando que La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández" se encuentra inmersa en el estudio para la implantación de un sistema de pago nuevo, realizamos esta investigación para proponer una forma de pago acorde con los principios de nuestra economía sin olvidar las limitaciones actuales, pero a la vez basado en el sentir y querer de los trabajadores.

Nos proponemos como **Objeto de la Investigación**: Los Sistemas de pago en una comercializadora del Ministerio de la Azúcar.

Para su desarrollo se considera como **Problema de Investigación**: La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández" no posee un Sistema de Pago que se corresponda con los resultados del trabajo, lo que provoca insatisfacción en los trabajadores.

Pregunta Científica: ¿Cómo diseñar un Sistema de Pago donde el salario varíe de acuerdo a sus resultados y que contribuya a elevar la satisfacción de los trabajadores en La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández"?

El **Objetivo General** del trabajo es: Proponer un Sistema de Pago por Resultados en La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández".

Los Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente los elementos relacionados con los sistemas de pago.
- Diagnosticar el sistema de pago vigente.
- Diseñar el Sistema de Pago por Resultados en La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández".

Los Resultados Esperados son:

- Fundamentos teóricos relacionados con los Sistemas de Pago.
- Diagnóstico del Sistema de Pago vigente.
- Diseño del Sistema Pago por Resultados en La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández".

La **Novedad** de este trabajo consiste en que por primera vez se realiza una investigación, científicamente argumentada, en La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández" encaminada a proponer un Sistema de Pago por Resultados, que contribuya a un incremento en la satisfacción de los trabajadores.

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

Métodos y Técnicas de investigación

Métodos Teóricos:

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

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

Métodos Empíricos:

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

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

CAPÍTULO I. 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 élla 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 esta 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/printeoadmin/printeoadmin.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 y 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 arreglo 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. (Ver anexos del 1 al 11.)

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 los que plantea un Subsistema de Mantenimiento y Desarrollo, donde aparecen los Incentivos, el Salario / Prestaciones y las Escalas Salariales, y un Subsistema de Dirección y Control en el cual se incluye, el Control del Desempeño. (Anexo No. 1)

Sikula, A. (1994) plantea un modelo compuesto por 8 subsistemas interrelacionados incluyendo el proceso de Compensación, Administración de sueldos y salarios. (Anexo No. 2)

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. (Anexo No. 3)

Puchol, L. (1994) muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de 6 funciones, entre las que se encuentra la función de retribución. (Anexo No. 4)

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. (Anexo No. 5)

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. (Anexo No. 6)

Harper y Lynch (1992) formulan un modelo en el que partiendo del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades. Plantea la existencia de 14 actividades y dentro de ellas incluye el sistema de retribución e incentivos y el de evaluación del potencial humano. (Anexo No. 7)

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. (Anexo No. 8)

El modelo de la Corporación Andina de Fomento (1991) parte de la competitividad, elaborando estrategias en función de la mejora continua de las que se deriva el objetivo central; para ello plantea que son necesarias tres variables de las que dependen los resultados del funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos: la habilidad, la motivación y la flexibilidad. En este modelo se refleja como parte del Sistema de Gestión de Recursos Humanos los Subsistemas de Retribución y de Evaluación. (Anexo No. 9)

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. (Anexo No. 10)

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 ente 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 energéticos, aumento del aprovechamiento de las capacidades productivas, etc.

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

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

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL SISTEMA DE PAGO POR RESULTADOS.

Este capítulo tiene como objetivo proponer un sistema de pago por resultados en La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández", se incluye en él para su mejor comprensión la caracterización y el diagnóstico del sistema de pago vigente.

2.1. Caracterización de La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández"

La Unidad Empresarial de Base "Melanio Hernández" está ubicada en el poblado de Tuinucú, Calle D Norte No. 41, en el municipio de Taguasco, Provincia Sancti-Spíritus, la cual pertenece a la Empresa Comercializadora Sancti Spíritus, que a su vez se subordina al Ministerio del Azúcar.

Fue creada el 7 de agosto de 1997, con el objetivo de satisfacer las demandas de las unidades productoras de azúcar del área, para reemplazar el sistema antiguo donde cada unidad tenía que gestionar las compras de los insumos necesarios para la zafra. Con la nueva estructura de la comercializadora se garantiza un lote de mercancías para lograr sus producciones además de centralizar el capital y ahorrar en gestiones de comercialización.

La unidad tiene como **misión** la comercialización de forma mayorista de equipos agropecuarios y otros insumos agrícolas; también fertilizantes, herbicidas, todo ello en MN y CUC. Presta servicios a las unidades productoras de la Empresa Azucarera Melanio Hernández, específicamente en territorios de la provincia y ocasionalmente en las restantes provincias del país.

Dentro de sus objetivos estratégicos se encuentran:

1. Contribuir a elevar la eficiencia de la entidad, aplicando la ciencia e innovaciones tecnológicas, garantizando además el incremento de la protección del medio ambiente, logrando la participación de los trabajadores en el fórum de ciencia y técnica.
2. Desarrollar el capital humano, elevando su cultura general integral, competencia laboral y bienestar, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes con mayor eficiencia y profesionalidad que le permita alcanzar los niveles productivos programados.
3. Aumentar la eficiencia en el proceso de transportación de mercancía, ajustando al mínimo el tiempo de transportación, usando de forma racional y eficiente el combustible y elevando la eficiencia del servicio de ruteo de mercancías a los clientes en correspondencia con su proceso productivo.
4. Lograr mayor eficiencia y organización en el proceso de compra de los recursos para que esto satisfagan las necesidades de los clientes de acuerdo a lo contratado, mediante el uso correcto de los recursos financieros con que se cuenta.
5. Incrementar la eficiencia en los procesos de distribución y ventas, logrando que las mercancías lleguen a los productores agropecuarios con la calidad, precios y oportunidad contratados.
6. Contribuir al mejoramiento de la situación financiera de la unidad y la empresa mediante la reducción de los gastos, la aplicación de una ingeniería financiera eficiente, disminución de los ciclos de cobros y pagos y liquidación de los inventarios ociosos.
7. Intensificar la lucha contra el delito y la corrupción de todas las áreas de la unidad, logrando un ambiente de control que permita la obtención de resultados superiores.

8. Cumplir las orientaciones emitidas por la empresa para asegurar la implementación de las políticas económicas del perfeccionamiento empresarial, mediante procedimientos financieros y de control interno.

La empresa establece como **visión**, el compromiso de lograr la satisfacción de los clientes, a través del cumplimiento de los requisitos establecidos en el contrato de los mecanismos de control vigente en la unidad, expresados en alcanzar la mejora continua, cumplimentando los reglamentos establecidos para la actividad mediante el funcionamiento eficaz de su Sistema de Gestión de la Calidad.

C l i e n t e s y p r o v e e d o r e s d e l O r g a n i s m o o d e l S i s t e m a M I N A Z: Lo integran las empresas que pertenecen al Ministerio del Azúcar, de la provincia de Sancti - Spiritus.

C l i e n t e s :

- Empresa Azucarera Melanio Hdez. (Incluyen todas las unidades productoras).
- Empresa de Transporte Automotor S.S.
- Empresa de Servicios Técnicos S.S.
- Empresa de Construcción y Montaje Agroindustrial (G E C A).

P r o v e e d o r e s :

- Comercializadora S.S.
- Empresa de Transporte Automotor S.S.
- Fábrica de Gases Industriales.
- Fábrica de Recape Villa Clara.

La unidad está estructurada para el desarrollo de sus actividades por las áreas siguientes: Dirección, Contabilidad y Finanzas, Brigada Comercial y de Almacenes, Transporte, Seguridad Interna. (Ver anexo No. 11)

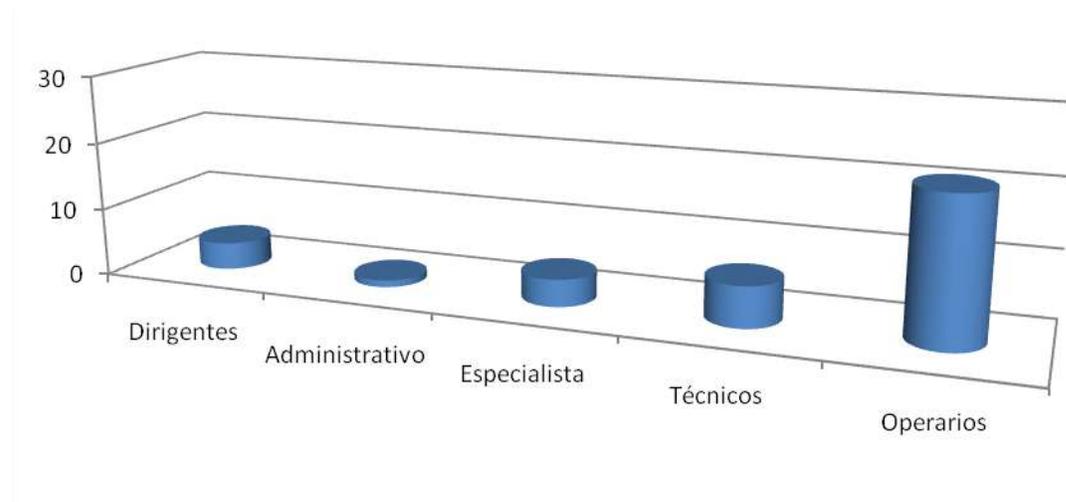
Caracterización de los Recursos Humanos de la Dirección. (Ver Anexo 12.)

La plantilla aprobada actual está integrada por 37 trabajadores de ellos, 4 son dirigentes, 1 administrativo, 4 especialistas, 6 técnicos y 22 operarios, la plantilla cubierta representa el 97% de la plantilla aprobada, el sexo predominante en esta fuerza laboral es el masculino para un total de 81%, condicionado al tipo de trabajo que se realiza, se observa además en la Tabla No. 1 y lo corrobora la Gráfica No.1, que la categoría operario es la que posee el mayor número de trabajadores, representando del total cubierta el 59%.

Tabla No. 1 Caracterización de la Plantilla.

Categoría	Plantilla		De la Plantilla Cubierta	
	Aprobada	Cubierta	Femenino	Masculino
Dirigentes	4	4	--	4
Administrativos	1	1	--	1
Especialista	4	4	2	2
Técnicos	6	6	5	1
Operarios	21	20	--	21
Total	37	36	7	29

Gráfica No.1 Cubrimiento de la plantilla según categoría ocupacional.



2.2. Diagnóstico del sistema de pago vigente.

Para caracterizar el sistema de pago vigente en la Agencia se realizó un diagnóstico que se basó esencialmente en los resultados de las encuestas aplicadas al 100 % de los trabajadores y dirigentes, la revisión documental y los conocimientos brindados por el personal que labora en dicha comercializadora.

La forma de pago vigente es a tiempo, utilizando el Sistema de Sueldo Mensual en base a la escala salarial para el cargo que ocupa.

Elementos que conforman el salario actual:

- Salario escala.
- Pago adicional de 30 pesos a los técnicos.
- Pago de 20 pesos para las categorías de operarios y servicios y de 60 pesos para los técnicos y especialistas.
- Pago por ocupar cargo de dirección.

Resultados de la Encuesta

Se realizaron dos encuestas, una dirigida al 100 % del colectivo laboral (Ver Anexo No. 13) y la otra a los dirigentes (Ver anexo No. 14).

Tabla No. 2 Resumen de la encuesta realizada a todos los trabajadores.

No.	Pregunta	Si	%	No	%	AV	%	No R	%
1	Considera adecuado el Sistema de Control Económico y de Evaluación de Resultado.	21	58	3	8	5	14	7	20
2	El sistema de pago actual está en correspondencia con los resultados de su trabajo.	8	22	26	72	2	6	-	-
3	El sistema de pago actual constituye una fuente de estimulación al desempeño de sus funciones.	7	20	28	78	1	2	-	-
4	Recibe usted complementos salariales por la labor que realiza.	3	9	33	91	-	-	-	-
5	El salario recibido responde a período vencido.	36	100	-	-	-	-	-	-
6	Considera adecuado el Sistema de Control de Calidad vigente en el área.	35	98	-	-	1	2	-	-
7	La calidad del resultado final se ve reflejada en la satisfacción de los clientes.	27	76	1	2	8	22	-	-
8	Se trabaja por obtener el máximo de calidad en el resultado final.	36	100	-	-	-	-	-	-

9	Están establecidas las normas de seguridad y salud en el trabajo.	23	63	2	6	2	6	9	25
10	Hay condiciones organizativas y de atención para el trabajo, en la jornada laboral.	26	72	3	8	7	20	-	-
11	Las indicaciones de trabajo se reciben a tiempo y con precisión.	34	94	2	6	-	-	-	-
12	El colectivo conoce y analiza periódicamente el cumplimiento del plan.	36	100	-	-	-	-	-	-
13	Los trabajadores se desempeñan con el máximo de productividad.	20	56	-	-	16	44	-	-
14	El ausentismo en algunos casos está determinado por desmotivación en el trabajo.	21	58	5	14	7	19	3	9
15	La disciplina es un rasgo positivo distintivo en la organización.	33	93	1	2	2	5	-	-
16	Los jefes están al tanto de las dificultades.	36	100	-	-	-	-	-	-
17	Se dispone de materias primas y materiales según las exigencias del plan.	12	33	7	19	17	48	-	-
18	Se trabaja con rigor técnico para incrementar los resultados económicos.	29	80	2	6	5	14	-	-

Como se puede apreciar en la tabla anterior las cinco primeras preguntas están directamente vinculadas con los sistemas de evaluación y de pago vigente en la Agencia Comercializadora, en ella se evidencia que el Sistema de Pago actual no está en correspondencia con los resultados y el mismo no constituye una fuente de estimulación al desempeño, los cuales lo corrobora el 72 y 78 % de los encuestados respectivamente.

El 63 % de los encuestados coinciden que están establecidas las normas de seguridad y salud en el trabajo, no obstante se debe trabajar en su divulgación debido a que se evidencia un desconocimiento de algunos trabajadores, lo cual se corrobora en que el 25% no responde a dicha pregunta.

Se tiene que prestar atención al Sistema de Control Económico y de Evaluación de Resultados, debido a que a pesar de que el 58 % de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta, el 8, el 14 y el 20 % responden que no lo consideran adecuado, a veces es adecuado y no tienen criterios respectivamente, lo cual representa el 42 %.

Es evidente la necesidad de proponer sistemas de pagos más atractivos que le permita al trabajador recibir alguna cuantía monetaria adicional por la labor que realiza, actualmente esto es imposible con el sistema implantado, respondiendo negativamente el 91 % de los encuestados.

Un aspecto que favorecería a la implantación del sistema de pago por resultado es que existe la experiencia de pago por mes vencido, siendo este uno de los principios del sistema a proponer.

Es importante que aún cuando la respuesta a las preguntas relacionadas con la calidad son positivas, se debe diseñar y mantener un riguroso sistema de seguimiento y control a este indicador donde se tenga en cuenta los criterios de los clientes externos.

En sentido general se puede apreciar que están creadas las condiciones organizativas de la jornada laboral, y existe una buena comunicación que asegura que lleguen a tiempo y con precisión las indicaciones de trabajo y el colectivo se retroalimenta periódicamente sobre el cumplimiento del plan de trabajo.

Del total de encuestados, 19% son del criterio que no siempre se dispone de las materias primas y materiales según las exigencias del plan, aunque no son la mayoría hay que prestarle gran atención ya que puede tener un efecto negativo contra la aplicación del sistema de pago por resultados, pues se puede convertir en una causa del no cumplimiento del plan previsto, no imputable al trabajador y no recibir estos los beneficios de este sistema.

No obstante a que en la encuesta se refleja que en el área la disciplina es un rasgo positivo distintivo (93 % responden afirmativamente) hay que prestarle atención a las causas que afectan con el desempeño debido a que el 44 % de los encuestados responden que no siempre los trabajadores se desempeñan con el máximo de productividad, es evidente que la causa en las ausencias no solo está condicionada por la desmotivación en el trabajo (el 58 % respondió positivamente).

Como bien se reflejó en la parte teórica un elemento importante para la retribución los constituye la evaluación del desempeño, por lo que se considera necesario diagnosticar su situación actual en el área donde se desarrolla la investigación.

Actualmente la evaluación se realiza con una frecuencia anual, cada jefe de departamento evalúa a sus subordinados, y el director, al personal del grupo técnico y jefes de departamento.

En el Anexo No. 14 aparece la encuesta realizada a los dirigentes, cuyos resultados se muestran en la Tabla No. 4.

Tabla No. 4. Resumen de la encuesta realizada a los dirigentes.

Indicadores	Si	No	A veces
¿ Se evalúa el desempeño en todas las categorías de personal?	5		
¿ Se basan las evaluaciones del desempeño en			
a) rasgos de personalidad?			5
b) comportamientos reales?	5		
c) resultados?	5		
¿ Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del desempeño?		5	
La evaluación del desempeño que se realiza en la actualidad, ¿ le gusta a			
los jefes?	5		
los empleados?		5	
¿ Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación?		5	
¿ Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?		5	

En la tabla anterior se observa que a nivel de dirección se evalúa al 100 % de los trabajadores, sin embargo, en las evaluaciones no siempre aparecen reflejados los rasgos de la personalidad que deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar, haciéndose el mayor énfasis en los resultados del trabajo y comportamiento.

La totalidad de los encuestados reflejan que los métodos de evaluación no se revisan periódicamente, se realiza teniendo en cuenta las indicaciones emitidas desde períodos anteriores, se evidencia la necesidad de que se creen espacios para preparar a los evaluadores para hacer más eficiente este proceso, además de lograr una uniformidad de criterios de los evaluadores a la hora de la evaluación.

De forma general hubo una coincidencia por los encuestados respecto a los elementos a favor y en contra del proceso de evaluación entre los que se declararon:

A favor:

- Están declarados en el modelo los indicadores a evaluar, lo cual facilita el proceso.
- El subordinado es evaluado por su jefe inmediato superior.
- Da la posibilidad de que el jefe refleje todos los aspectos que considere de interés.

En contra:

- La evaluación final del desempeño laboral se clasifica solamente en superior, adecuado y deficiente, lo cual la hace muy general.

- Al dejar abierto el punto 7 del modelo actual, queda a criterio del jefe reflejar o no algún otro indicador.
- En ocasiones la ocurrencia de hechos aislados están muy distante del período de evaluación.
- La evaluación mensual de los trabajadores se realiza solamente para clasificar en cumplidores o no, respondiendo al Convenio Colectivo de Trabajo y no se refleja en un modelo oficial.

Otra técnica utilizada para diagnosticar el proceso de evaluación en el área fue la revisión a los Certificados de Evaluación del Desempeño del Personal, observándose que se evalúan 6 indicadores pero que en los mismos no siempre se da una valoración del comportamiento del estado actual respecto períodos anteriores, además no siempre se logra distinguir en qué grado el trabajador sobre cumple su plan de trabajo. **(Ver anexo 15)**

A partir del diagnóstico realizado se puede concluir:

La plantilla actual está cubierta a un 97 % .

El Sistema de Pago actual no está en correspondencia con los resultados y el mismo no constituye una fuente de estimulación al desempeño, por lo que se evidencia la necesidad de implementar un sistema de pago que permita satisfacer estas necesidades .

Es necesario crear mecanismos donde involucren a todos los trabajadores en el establecimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo .

Se hace evidente la necesidad de diseñar y mantener un riguroso sistema de seguimiento y control a la calidad del trabajo .

Están creadas las condiciones organizativas de la jornada laboral, y existe una buena comunicación que asegura que lleguen a tiempo y con precisión las indicaciones de trabajo y el colectivo se retroalimenta periódicamente sobre el cumplimiento del plan de trabajo.

Es necesario prestarle atención al aseguramiento de las materias primas y materiales debido a que no siempre se dispone de estos recursos según las exigencias del plan.

Constituye un rasgo distintivo del área la buena disciplina así como el orgullo de los trabajadores por la labor que realizan.

Se deben crear los mecanismos que garanticen el desempeño exitoso de todos los trabajadores con el máximo de productividad.

2.3. Propuesta de un Diseño del Sistema de Pago por Resultados en La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández".

Con el propósito de contribuir al incremento de la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de los trabajadores, en correspondencia con el nivel de desempeño alcanzado, además de influir favorablemente en la estabilidad de la fuerza laboral y el cubrimiento de la plantilla, la eficiencia de su desempeño laboral, la elevación de la competencia y la movilización de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, estimulando la permanencia de los trabajadores que tienen un destacado desempeño se propone el presente sistema de pago por resultados.

Objetivos

Elevar el nivel de eficiencia y calidad en el trabajo, basándose en el incremento de la productividad, la eficiencia económica y la compensación del esfuerzo de los trabajadores, a fin de lograr los objetivos siguientes:

- Avanzar significativamente en la satisfacción de las necesidades de capacitación de los trabajadores.
- Elevar la calidad de la preparación y superación de los cuadros y reserva del área, a partir de una integración efectiva con la planificación estratégica y por objetivos basada en valores, materializando la preparación política ideológica como Estrategia Maestra Principal, así como cumplimentando los acuerdos, indicaciones y prioridades del Partido y del Gobierno.
- Lograr la gestión en la solución a los problemas, así como el reconocimiento y la visibilidad de dichos resultados, expresados en Premios del FCT.
- Propiciar una creciente y efectiva respuesta de los Recursos Humanos en el cumplimiento de los objetivos de trabajo y los planes de desarrollo del área.
- Lograr un clima laboral favorable y un reconocido liderazgo de los cuadros; mediante el incremento de la incorporación de personal capaz, como reserva y en cargos de dirección.

- Perfeccionar la organización del trabajo, la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada laboral, la atención al hombre y el mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida.
- Lograr resultados aceptables en la Gestión Económica Financiera del área patentizando la integración efectiva de los planes de prevención y de control interno, demostrados en los resultados de las verificaciones externas recibidas.
- Garantizar la utilización racional de los recursos disponibles, con énfasis en los portadores energéticos, para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida del área.
- Garantizar con eficiencia y calidad la ejecución del 100% de los planes de trabajo programados en la dirección.
- Garantizar estadios cualitativamente superiores en la preparación del personal para la defensa y en el cumplimiento de las misiones asignadas en tiempo de guerra, así como para la reducción de los desastres.
- Garantizar estadios superiores de atención en la seguridad y protección, evitando la ocurrencia de delitos, incidencias y su peligrosidad, preservando las personas, bienes y recursos.
- Lograr la instrumentación progresiva de las medidas de Control Interno y la preparación del personal, elevando la cultura y exigencia en el cumplimiento de los procedimientos, así como el registro y control de la documentación.

A l c a n c e

Abarca a todos los trabajadores de las categorías de técnicos, operarios, administrativos, especialistas y dirigentes, incluyendo personal en Adiestramiento y Contratos por tiempo determinado.

Los trabajadores de nuevo ingreso se considerarán cuando su permanencia sea de hasta 1 año en el centro. La de los Técnicos será de hasta 6 meses. Los casos que se considere incluir antes del límite establecido, deben consultarse al Director de Recursos Humanos.

2.3.1. Indicadores Formadores.

Indicadores Generales.

- Sobre cumplir el plan mensual de actividades comprometidas.
- Cumplir los indicadores particulares establecidos para cada segmento de trabajadores.
- Asegurar la higiene y organización del área de trabajo.
- Ser cooperativo con los compañeros ante solicitudes específicas que le atañen.
- Buen trato a los compañeros con los que interactúan en sus funciones de trabajo.
- Contribuir desde el desempeño de su actividad laboral al uso racional de los recursos asignados para el desempeño de su trabajo.
- Tener un ciento por ciento de asistencia en el mes y cumplimiento del horario de trabajo establecido.
- No tener sanciones disciplinarias o aplicación del Decreto Ley 249.
- Alcanzar resultados aceptables en inspecciones y auditorias internas o externas.

- No incurrir en deficiencias en el control sobre los AFT (Activo Fijos Tangibles) en cada área de trabajo.
- Cumplir la legislación de Seguridad y Salud del Trabajo establecida.
- Cumplir con las actividades relacionadas con la Defensa y la Seguridad y Protección del área.
- Participación protagónica en la solución de problemas específicos del área.
- Tener un comportamiento laboral y social ético acorde con los principios que rigen en nuestra sociedad.
- Cumplir las obligaciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Indicadores particulares por segmentos de trabajadores

✓ **Trabajadores Operarios.**

- Garantizar la excelencia en el servicio prestado.
- Cumplimiento con calidad y en tiempo del Plan de ventas.
- Ejecutar con agilidad la solución a los imprevistos solicitados.
- Uso adecuado de los medios de protección.

✓ **Trabajadores Especialistas.**

- Garantizar la excelencia en el servicio prestado.
- Cumplir con calidad el Plan.
- Asegurar una alta disponibilidad técnica del equipamiento.
- Ejecutar con agilidad la solución a los imprevistos solicitados.
- Cumplir con agilidad la comercialización de las mercancías.
- Velar por los requisitos plasmados en los contratos.

✓ **Trabajadores Técnicos.**

- Cumplir los requisitos establecidos para la información económica.
- Mantener una correcta organización de la documentación y del puesto de trabajo.
- Lograr una adecuada presentación y no tener errores ni imprecisiones en las informaciones a ellos encargadas.
- Poseer buen porte y aspecto en la ejecución de sus funciones.
- No incurrir en violaciones de la seguridad informática.
- Elaboración en tiempo y con la calidad requerida del registro mensual de asistencia de los trabajadores, reportes de pago, reportes de vacaciones, certificados médicos y otras asociadas al control del personal de su área.
- Mantener el control actualizado de los libros de firmas.

✓ **Trabajadores Dirigentes.**

- Cumplir los requisitos establecidos para la información económica.
- Mantener una correcta organización de la documentación y del puesto de trabajo.
- Lograr una adecuada presentación y no tener errores ni imprecisiones en las informaciones a ella encargadas.
- Poseer buen porte y aspecto en la ejecución de sus funciones.
- No incurrir en violaciones de la seguridad informática.
- Mantener discreción en los asuntos relacionados con la Dirección.

✓ **Trabajador Administrativo.**

- Mantener una buena ética profesional.
- Cumplir los requisitos establecidos para la información económica.
- Mantener una correcta organización de la documentación y del puesto de trabajo.
- Poseer buen porte y aspecto en la ejecución de sus funciones.
- Velar por los intereses de la entidad y sus trabajadores.
- Cumplir con los roles administrativos. (interpersonales, informativos, toma de decisiones).

Situaciones de Ausencias que no afectan al trabajador para obtener la estimulación salarial:

- Los movilizados por la FAR y el MININT u otros organismos del Estado.
- Los que asisten a chequeos médicos periódicos, según legislación vigente para el puesto de trabajo con riesgo para la salud.
- Los que actúan como jueces legos con su carta correspondiente.
- Los delegados al Poder Popular, con conocimiento de su jefe de la acción a realizar.

Otros elementos a considerar:

- Para obtener la estimulación salarial será indispensable presentar el modelo oficial de entrega de la información confeccionado por el Director o en su ausencia el jefe de Departamento que se designe en cada momento, al Director de Recursos Humanos según cronograma establecido en la Agencia.

- En los casos en que a un trabajador se le aplique una medida disciplinaria administrativa, se afectará la estimulación salarial, de la forma siguiente:

Medida Disciplinaria aplicada	Período sin estimular
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amonestación pública ante el colectivo del infractor. ➤ Multa de hasta el importe del 25% del salario de un mes, mediante descuentos de hasta un 10% del salario Mensual. 	<p>En el mes que le fue impuesta</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inhabilitación para ser ascendido o promovido antes del transcurso de un año. ➤ Suspensión por un período de hasta un año del derecho a ser elegido o designado en órganos y comisiones del Centro de Trabajo. ➤ Pérdidas de honores otorgados por méritos en el centro de trabajo. ➤ Suspensión del vínculo laboral con la entidad por un término de hasta 30 días. ➤ Traslado temporal a otra plaza de menor remuneración o calificación, o de condiciones laborales distintas por término de hasta un año, con derecho a reintegrarse a su plaza. ➤ Traslado a otra plaza de menor remuneración o calificación, o de condiciones laborales distintas con pérdida de la que ocupaba el trabajador. 	<p>En el mes que le fue impuesta y dos meses siguientes a su aplicación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suspensión del derecho al cobro hasta un año (Parcial o totalmente), de incentivos por los resultados del trabajo, del coeficiente económico social u otros pagos sujetos al cumplimiento de determinados indicadores o 	<p>En el mes que le fue impuesta y de acuerdo al período de aplicación.</p>

condiciones.	
➤ Separación definitiva de la entidad	No cobra estimulación

- A los casos que se le aplica el Decreto Ley 249 de responsabilidad material no recibirán el estímulo salarial en el mes en que se le aplique.
- En los casos en que los resultados de las auditorias internas o externas de cualquier índole sean desfavorables, los trabajadores implicados en el resultado no recibirán la estimulación hasta el total cumplimiento de las tareas dentro del plan de medidas derivado de la misma, que correspondan a su responsabilidad.
- Cuando no pase el transporte obrero, serán analizados individualmente los casos de aquellos trabajadores que no tenían posibilidad de trasladarse al centro y se considerarán excepcionalmente en el otorgamiento.
- Los Técnicos Medios en Adiestramiento responderán a los requisitos específicos establecidos en el segmento de trabajadores en que está proyectada su plaza.

2.3.2. Formación del salario de estímulo:

El salario de estímulo que recibirán cada uno de los trabajadores se establece a partir del salario base de cálculo con los siguientes componentes:

- Salario escala.
- Pago adicional de 30 pesos a los técnicos.
- Pago de 20 pesos para las categorías de operarios y servicios y de 60 pesos para los técnicos y especialistas.
- Pago por ocupar cargo de dirección.

Para el cálculo se tomará en cuenta el pago correspondiente al tiempo realmente trabajado considerando el régimen laboral aprobado.

No se incluirá como base de cálculo el pago que reciben por, prestaciones económicas de la seguridad social, ni lo devengado por descanso retribuido por vacaciones.

Se estimulará hasta el 30% del salario base calculado en dependencia del cumplimiento de los indicadores generales y los establecidos para cada uno de los segmentos de trabajadores considerados en este sistema. Los trabajadores que tengan propuesta máxima (30%), serán aprobados por el Director.

Ejecutores

Director, Jefes de Departamento y Dirección de Recursos Humanos.

Preparación

Actualización de estudios de Organización del Trabajo.

Seminarios de Organización del Trabajo y Sistemas Retributivos a los ejecutores.

Cronograma de ejecución.

N°	Actividades	Fecha	Responsable
1.	Los Jefes de Departamentos elevan al Director, las propuestas de trabajadores a estimular y el porcentaje.	Según reglamento de la Agencia.	Jefes de Departamento.
2.	Análisis del Director del cumplimiento, por cada trabajador, de los indicadores establecidos	Según reglamento de la Agencia.	Director
3.	Entrega a la Dirección de Recursos Humanos de los resultados del análisis.	Fecha establecida según cronograma de la Agencia.	Director
4.	Cálculo de estimulación a partir de lo establecido.	Según reglamento establecido en la Agencia.	Especialistas de la Dirección de GRH.
5.	Pago a los trabajadores.	Según fecha de pago de cada mes.	Direcciones de GRH y Economía.

El máximo responsable del pago de los trabajadores en el área es el Director. Si la entrega no es en el tiempo establecido, el área completa no cobra.

Control

Nº	Actividad	Forma de realizarlo	Responsable	Periodicidad
1.	Intercambio con los Jefes de Departamentos.	Presencia física	Director	Mensual
2.	Chequeo periódico de los elementos valorados en el cumplimiento de los indicadores.	Análisis	Director	Mensual
3.	Confección de un modelo oficial de entrega de la información resultante del análisis.	Modelo	Secretaria	Mensual
4.	Chequeo de la marcha de la implementación del Sistema en el Consejo de Dirección del área	Análisis	Director y miembros del CD	Bimensual

Período de pago:

El pago de la estimulación se realizará mensualmente. El análisis se realizará teniendo en cuenta el cumplimiento de los indicadores respetando el tiempo establecido por la Comercializadora para esto y se efectuará en la fecha de pago correspondiente posterior al análisis realizado.

Certificación del cumplimiento de los indicadores:

Los Jefes de Departamento son los encargados de llevar las propuestas del cumplimiento de los indicadores previstos en el sistema de estimulación de los trabajadores de cada una de sus áreas al Director, el que los evalúa a ellos y confirma la propuesta recibida.

El % de estímulo se distribuirá de la manera siguiente:

Desempeño sobresaliente 30 %

Desempeño notable 20%

Desempeño aceptable 10%

Las evaluaciones se justificarán mediante el registro de las evaluaciones del desempeño personal que se establezcan, de lo cual debe quedar constancia en el área.

Otras consideraciones:

El sistema será revisado anualmente y se irán modificando los indicadores a evaluar, a partir de los objetivos y actividades de mayor prioridad en la organización.

La decisión de otorgamiento del estímulo, es inapelable.

CONCLUSIONES

1. El análisis de los aspectos teóricos abordados permitieron obtener los conocimientos necesarios para el Diseño del Sistema de Pago por Resultados en La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández"
2. A partir del diagnóstico realizado se evidencia que el sistema de pago vigente no constituye una fuente de estimulación al desempeño exitoso de los trabajadores, por lo que se impone la necesidad de modificarlo, contándose con un mínimo de condiciones que favorecen la implementación de un Sistema de Pago por Resultados.
3. Se logró diseñar el Sistema de Pago por Resultados en La Agencia Comercializadora "Melanio Hernández", estableciéndose los Indicadores Generales y los Particulares.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones se recomienda:

1. Proponer a los niveles correspondiente lo siguiente:

- Aprobar la propuesta de Sistema de Pago por Resultados La Agencia Comercializadora "Melania Hernández" contenida en esta investigación.
- Implementar el Sistema de Pago por Resultados La Agencia Comercializadora "Melania Hernández".

2. Desarrollar un proceso de seguimiento una vez implementado el Sistema de Pago propuesto; con el objetivo de que se analice cada aspecto y se realicen los ajustes necesarios para lograr su éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, E. Capó, J.R. y Pin, E. 2010. Fundamentos teóricos y metodológicos de los sistemas de pago por resultados. Universidad Agraria de La Habana. p 1.
- Beer, M. et al. 1989. Gestión de Recursos Humanos, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
- Capó, J.R. 1999. Introducción a la Gestión de los Recursos Humanos. Diplomado: Gerencia de los Recursos Humanos. La Habana. p 2 y 5.
- _____, 2000. Gestión de Recursos Humanos. Material mecanografiado. La Habana. Cuba. [s. p.]
- Cuba. Instituto de Estudio e Investigaciones del Trabajo 2000. Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. La Habana, p. 35.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2006. Resolución 27 – 2006 Reglamento General sobre la organización del Salario. La Habana, p. 1.
- _____, 2007. Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño. p 12.
- Cuesta, A. 1996. "Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (grh). Necesidad del modelo funcional de grh". En revista Factores Humanos, No 10. Madrid. Ed: I+D Telefónica. p. 13.
- _____, 2005. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda Edición. La Habana. Editorial Academia. Cap. 1 p. 8 y 34, Cap. 7 p 1.
- Chiavenato, I. 1993. Administración de Recursos Humanos. Ed, Altos. México. Citado por Palenzuela, I. (1999). Sistema de gestión de recursos humanos del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. La Habana. Tesis (en opción al título de Master en Dirección) Universidad Agraria de la Habana., h. 13.
- _____, (1993): Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw -Hill, México.
- _____, 2002. Gestión del talento humano. Bogotá. Mc. Graw -Hill. P. 23.

- Davis, K. y W. Werther. (1991). Administración de personal y Recursos Humanos, Ed. Mc Graw -Hill, México.
- Dessler, G. 1998. Human Resource Management. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall. p.2. Citado por Chiavenato, I. 2002 Gestión del talento humano. Bogotá .Mc. Graw -Hill. p .9.
- Fernández, M. 2006. Diseño del sistema de pago en la Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara. Trabajo de Diploma. Santa Clara: Universidad Central de las Villas. Facultad de Ciencias Empresariales, h. 21 y 42.
- Gárciga, R. & Cuesta, A. 1995 "Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional". La Habana: Ponencia presentada en el III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, en la Universidad de la Habana. p. 19.
- González, L. 2006. Trabajo y estimulación. La Habana. [formato digital] p.1
- Google: Administración y dirección de empresas. Aportaciones y teoría clásica administrativa. Principios administrativos. Áreas funcionales y administradores [en línea]. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/henry-fayol.html> [Consulta octubre, 24 del 2011].
- _____, Administración Científica. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/act/act.shtml> [Consulta noviembre, 19 del 2011].
- _____, Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml> [Consulta noviembre, 19 del 2011].
- Harper y Lynch, 1992. Estrategia Empresarial, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Morales, A. 2007. Conferencia Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. [formato digital]. [s.p].
- Palenzuela, I. (1999). Sistema de gestión de recursos humanos del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. La Habana. Tesis (en opción al título de Master en Dirección) Universidad Agraria de la Habana., h. 7, 28.

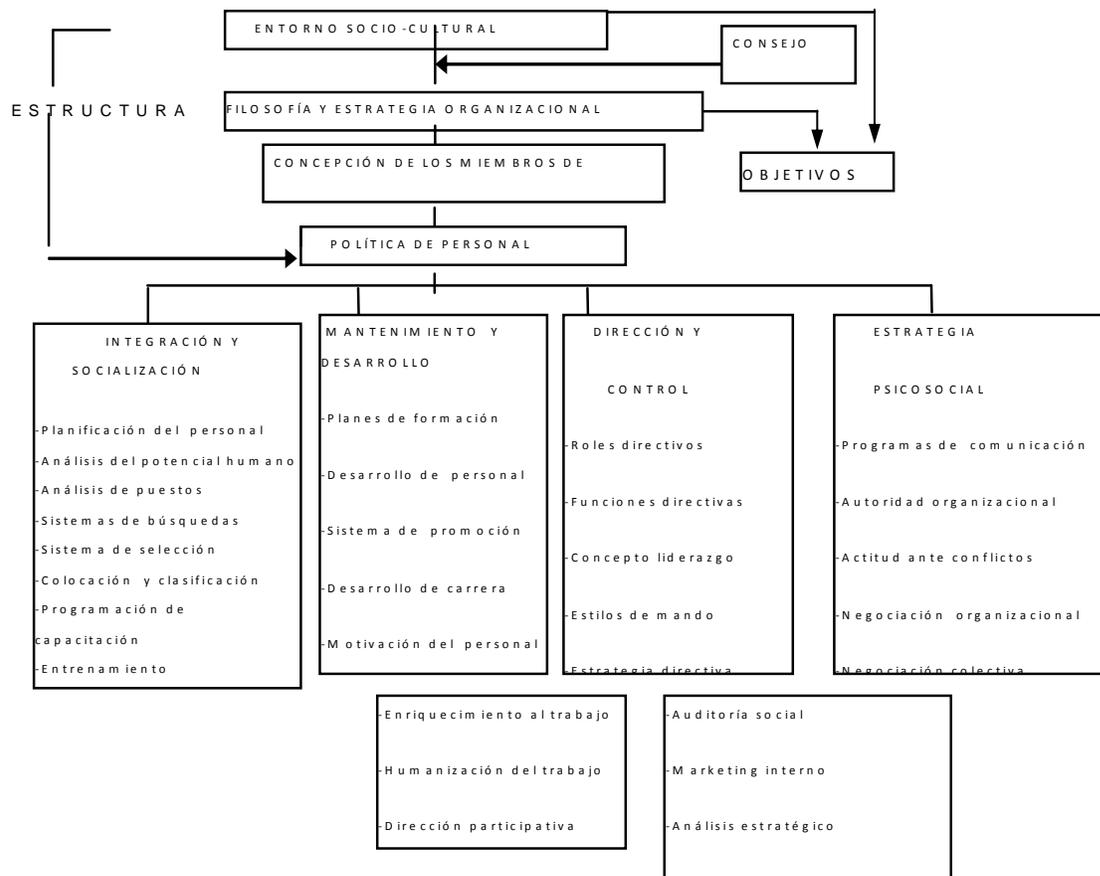
- Puchol L. 1994. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed DEADE, Unión Europea, La Habana.
- Quintanilla, I. 1991. Recursos humanos y marketing interno, Ed. Pirámide, S.A., Colección Psicología, Madrid.
- Sikula, A. 1994. Administración de Recursos Humanos en Empresas, Ed Limusa, México.
- Stoner, J. 1991. Administración. Quinta Edición. México. Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana. p. 43.
- Velázquez, R. 1997. "Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de recursos humanos", Tesis de maestría, ISPJAE poner dos páginas modelos CIDEC y Andina
- Trujillo, C.M. et al. 2007 Administración Agrícola. Universidad Agraria de la Habana p. 4, 5 y 132.

BIBLIOGRAFÍA

- Baggeni, Alejandra: "Administración de Recursos Humanos" [en línea] mayo 2003. Disponible en: <http://www.monografia.com>. [Consulta: octubre, 18 2011]
- Beer, M. et al. 1992. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- Belcher, D. 1973. Sistemas de Retribución y Administración de Salarios. Ed. Deusto. Bilbao. España.
- Casimiro, F. 2007. Los recursos humanos en las empresas.
- Castro, C. 2008. La administración desde sus orígenes hasta la mundialización actual. Cuba.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2000. Los sistemas de pago y estimulación por los resultados del trabajo.
- Cuesta, A. [1997]. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Cuba.
- González, L. 2008. Algunas consideraciones sobre el reordenamiento salarial. Universidad de la Habana Cuba.
- Pampín, B.R. 1987. Metodología de las Investigaciones Económicas Agropecuarias. Ministerio de Educación Superior. Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de la Habana. 262 p.

ANEXO

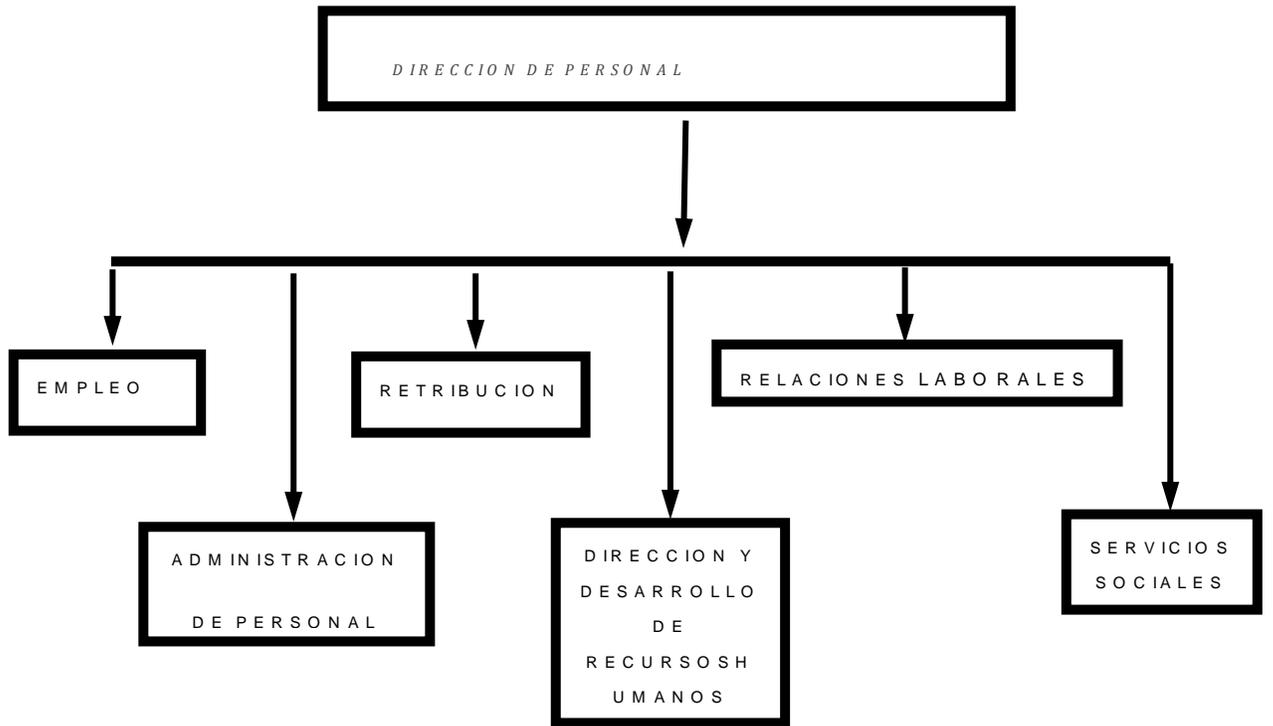
Anexo No. 1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos planteado por Quintanilla, I. (1991).



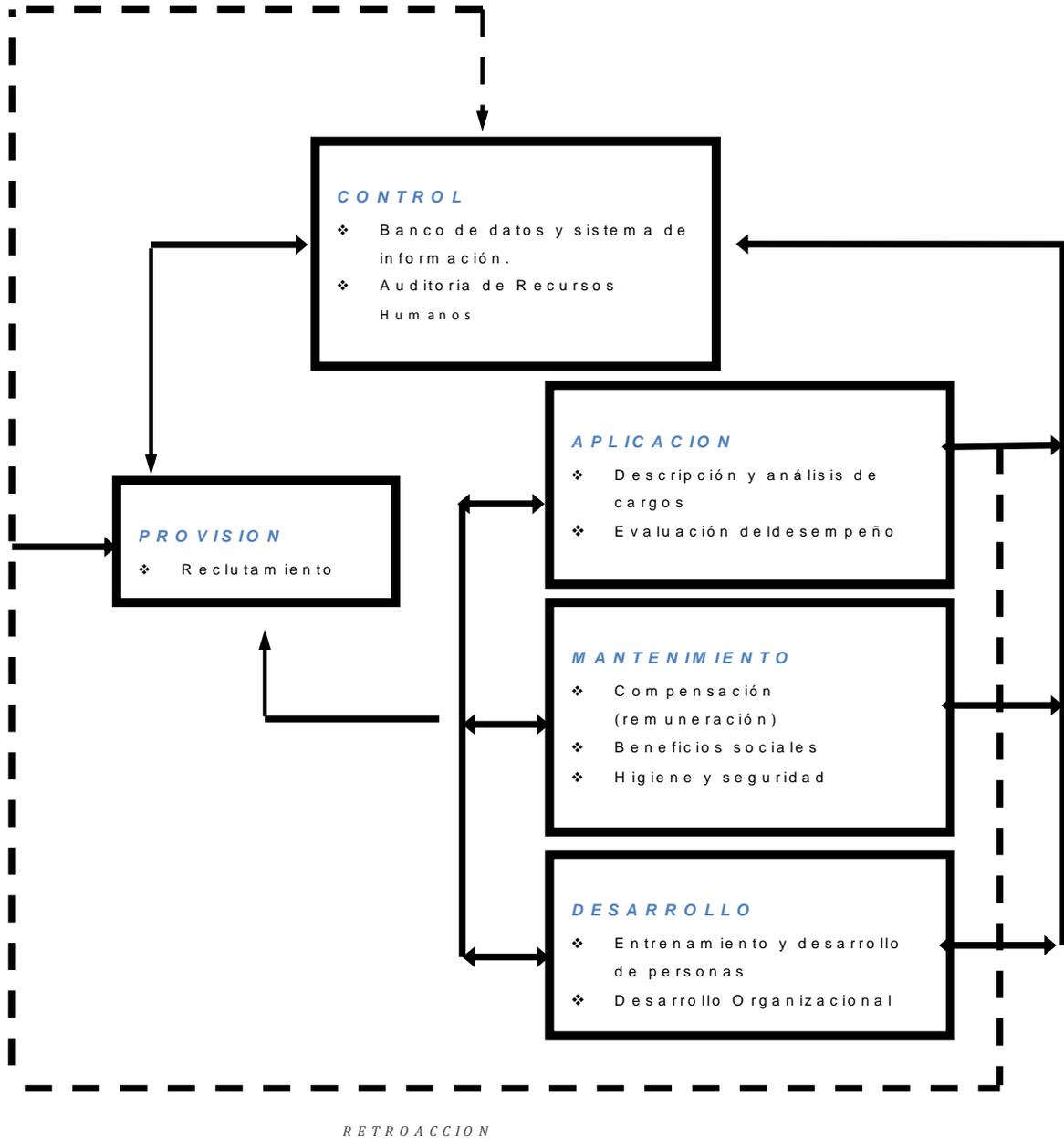
Anexo No. 2. Modelo de ARH propuesto por Sikula A. (1994).



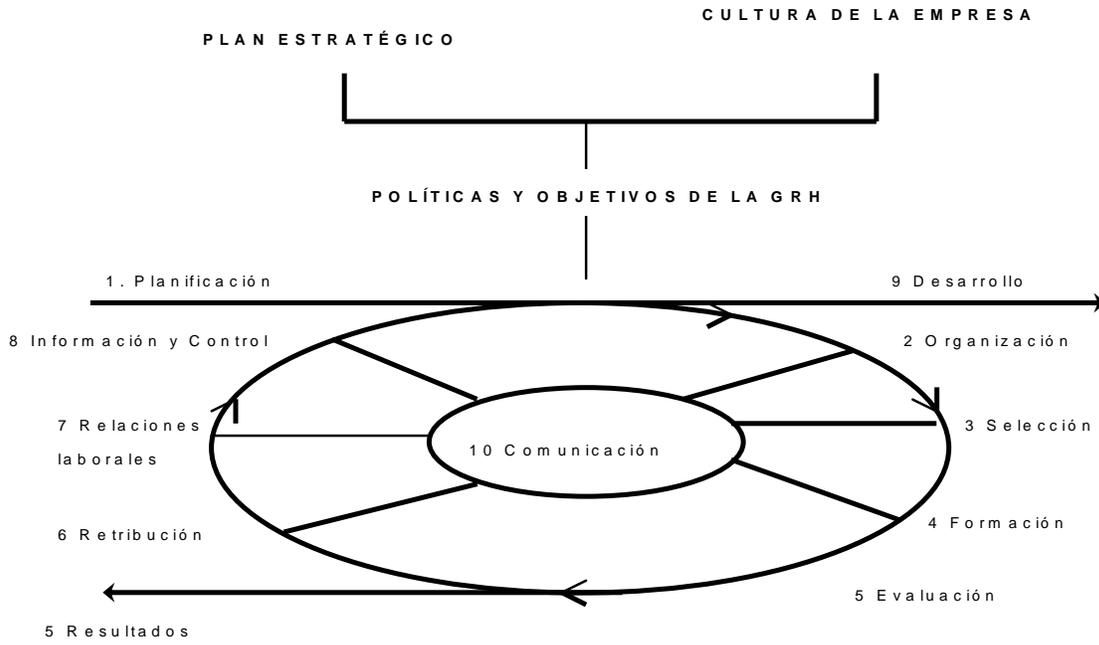
Anexo No.4. Modelo de las Funciones de Recursos Humanos Puchol, (1994).



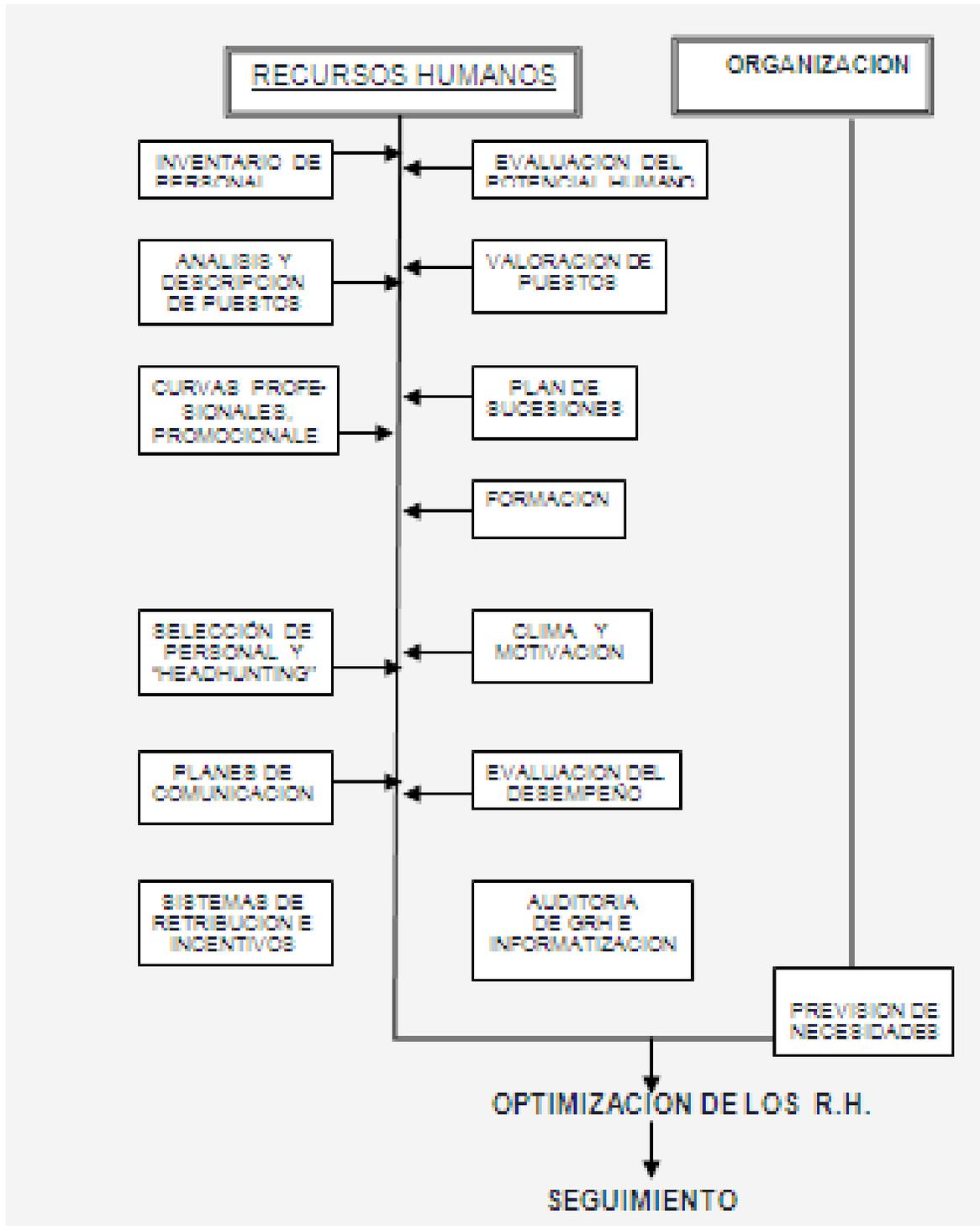
Anexo No. 5. El Sistema de ARH y sus subsistemas según Chiavenato (1993).



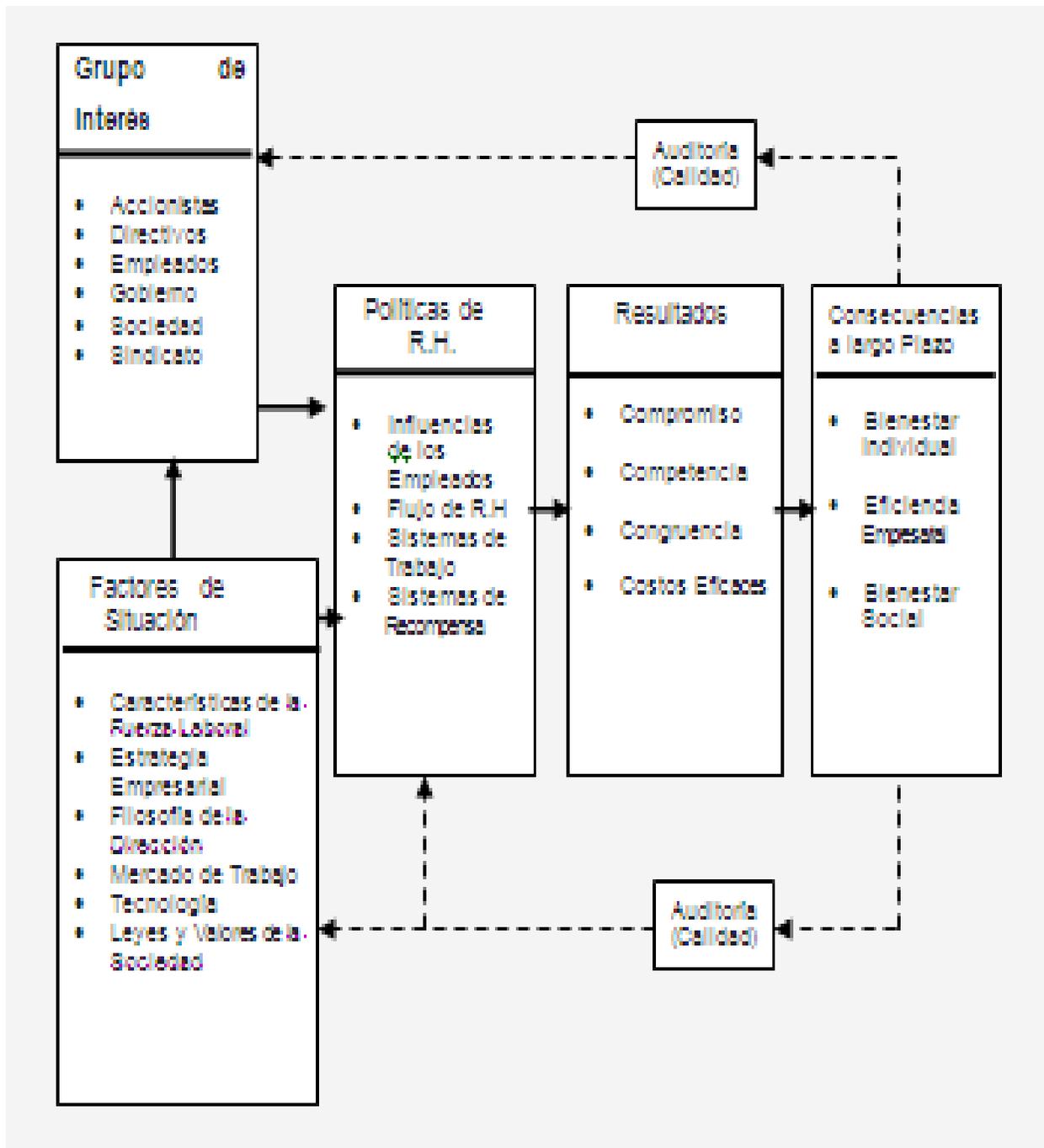
Anexo No. 6. Modelo de GRH de CIDEC (1994) tomado de Velásquez, R. (1997).



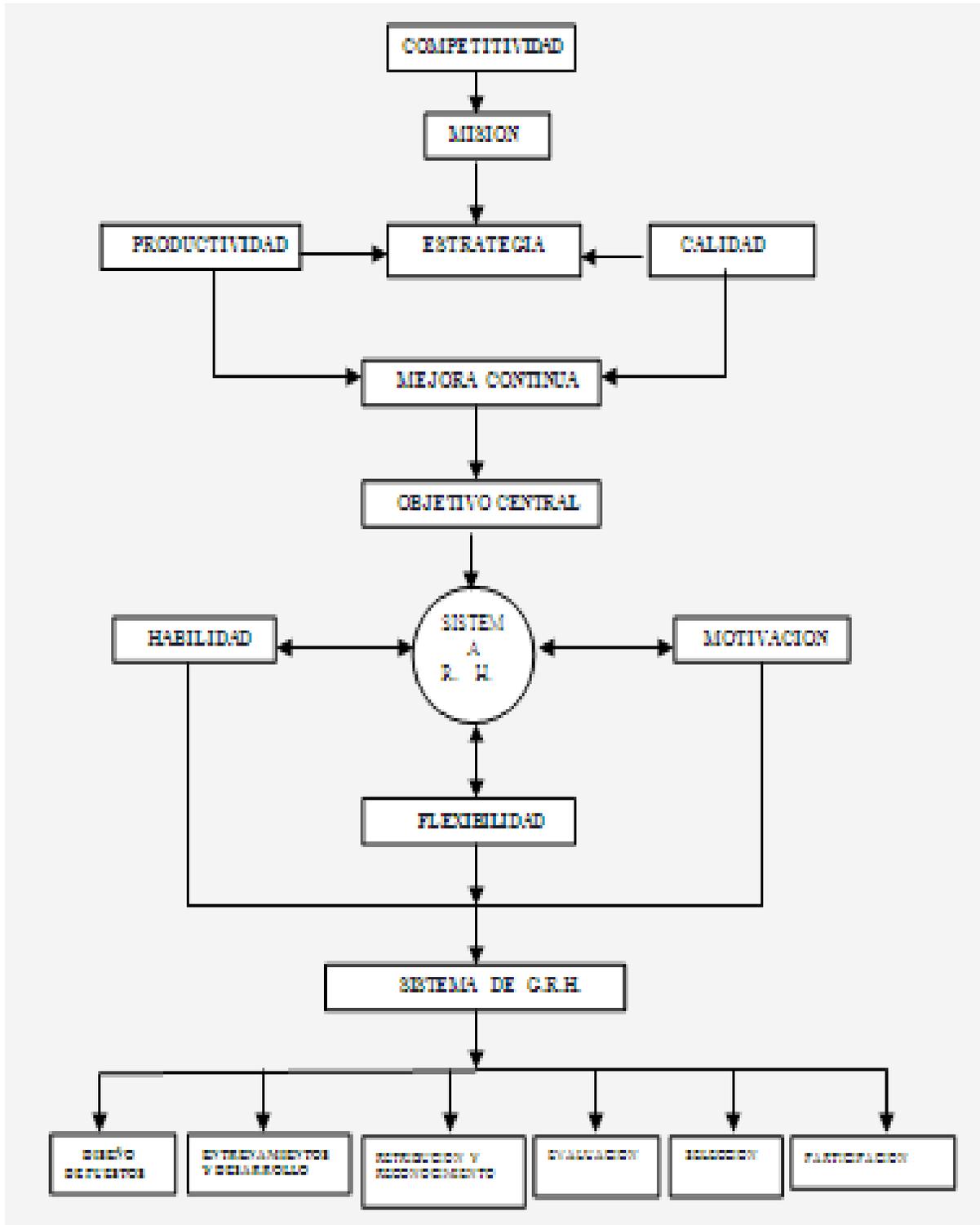
Anexo No. 7. Modelo de Recursos Humanos planteado por Harper y Lynch.
(1992)



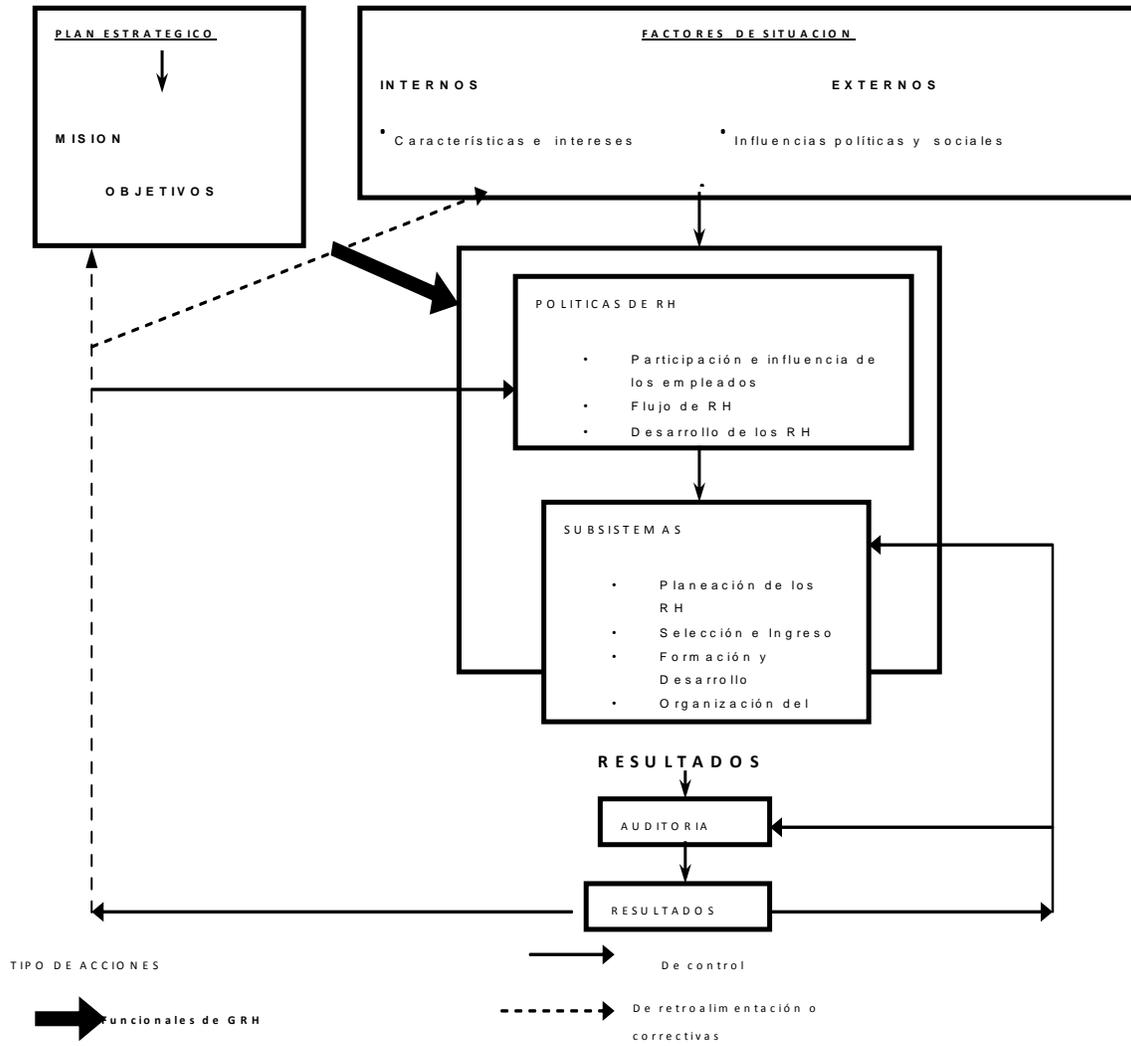
Anexo No. 8. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Beer, et al. (1989),
Modificado por Cuesta (1997)



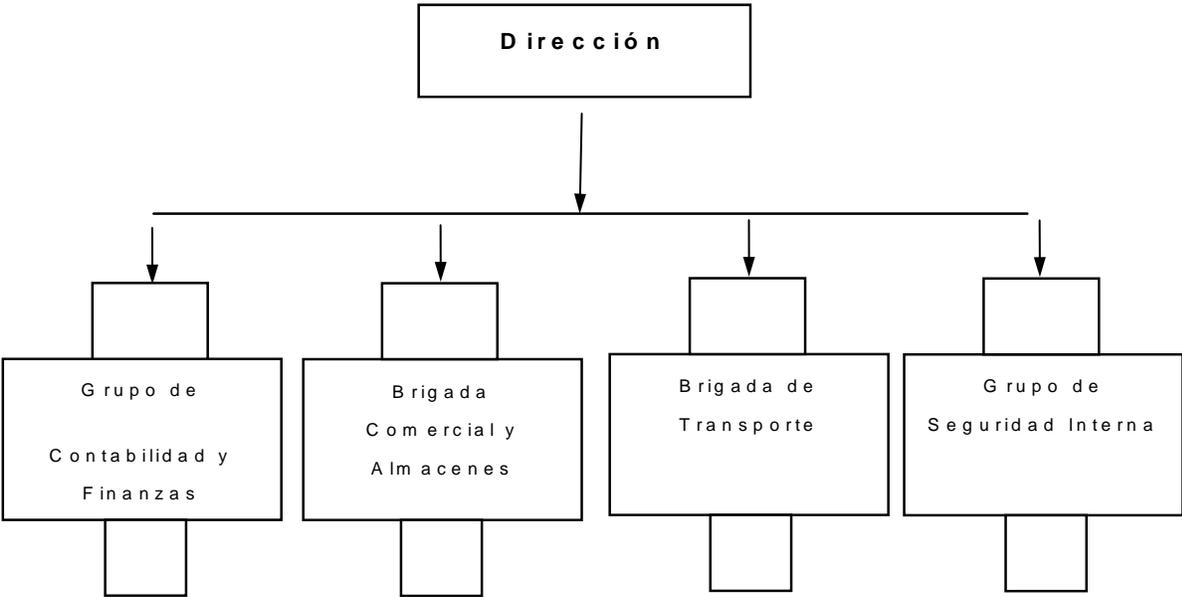
Anexo No. 9. Modelo de Gestión de Recursos Humanos según la Corporación Andina de Fomento (1991) tomado de Velázquez, R. (1997).



Anexo No. 10. Modelo de Gestión de Recursos Humanos Palenzuela, I. (1999).



Anexo No. 11. Organigrama de la Agencia Melanio Hernández



Anexo No. 12. Plantilla Aprobada y Cubierta

DIRECCIÓN UEB					
Director	XV	D	1	1	0
Técnico "A" Gestión de Recursos Humanos	VIII	T	1	1	0
Sub Total Dirección			2	2	0
GRUPO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS					
Contador "C" (Especialista Principal)	XIII	T	1	1	0
Especialista "C" en Gestión Económica	X	T	1	1	0
Contador D	VIII	T	1	1	0
Sub Total Contabilidad y Finanzas			3	3	0
GRUPO COMERCIAL					
Especialista "C" en Gestión Comercial (Especialista Principal)	XIII	T	1	1	0
Espec "C" en Gestión Comercial	X	T	1	1	0
Técnico en Gestión Comercial	VIII	T	5	5	0
Sub Total Comercial			7	7	0
BASE DE ALMACENES					
Jefe de Base de Almacenes	IX	D	1	1	0
Dependiente de Almacén	V	S	3	3	0
Ayudante (Estibador)	II	O	4	3	1
Sub Total Almacenes			8	7	1
AREA DE TRANSPORTE					
Jefe de Area de Transporte	X	D	1	1	0
Chofer B	VI	O	1	1	0
Chofer C	V	O	8	8	0
Sub Total transporte			10	10	0
GRUPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN					
J' de Grupo de Seguridad y Protección	IX	D	1	1	0
Serenos	II	S	6	6	0
Sub Total Seguridad y Protección			7	7	0
TOTAL GENERAL UEB			37	36	1

Anexo No. 13. Encuesta realizada a Trabajadores.

Estimados trabajadores:

Esta encuesta, se aplica con el fin de obtener información sobre algunos aspectos relacionado con el Sistema de Retribución y Estimulación de los trabajadores, lo cual constituye un eslabón fundamental para la realización de este trabajo de diploma con vista a la obtención del título de Lic. Contabilidad y Finanzas.

La información que nos brinde es anónima le pedimos que sus respuestas sean claras y analíticas para que puedan transmitir realmente la situación actual de los aspectos que se quieren obtener.

Por su disposición y colaboración le queremos agradecerle

1. Considera adecuado el Sistema de Control Económico y de Evaluación de Resultado. Si ___ No ___ A veces ____
2. El sistema de pago actual está en correspondencia con los resultados de su trabajo. Si ___ No ___ A veces ____
3. El sistema de pago actual constituye una fuente de estimulación al desempeño de sus funciones. Si ___ No ___ A veces ____
4. Recibe usted complementos salariales por la labor que realiza. Si ___ No ___ A veces ____
5. El salario recibido responde a período vencido. Si ___ No ___ A veces ____
6. Considera adecuado el Sistema de Control de Calidad vigente en el área. Si ___ No ___ A veces ____
7. La calidad del resultado final se ve reflejada en la satisfacción de los clientes. Si ___ No ___ A veces ____
8. Se trabaja por obtener el máximo de calidad en el resultado final. Si ___ No ___ A veces ____

9. Están establecidas las normas de seguridad y salud en el trabajo. Si ___ No ___
___ A veces _____

10. Hay condiciones organizativas y de atención para el trabajo, en la jornada laboral. Si ___ No ___ A veces _____

11. Las indicaciones de trabajo se reciben a tiempo y con precisión. Si ___ No ___
A veces _____

12. El colectivo conoce y analiza periódicamente el cumplimiento del plan. Si ___
No ___ A veces _____

13. Los trabajadores se desempeñan con el máximo de productividad. Si ___ No ___
___ A veces _____

14. El ausentismo en algunos casos está determinado por desmotivación en el trabajo. Si ___ No ___ A veces _____

15. La disciplina es un rasgo positivo distintivo en la organización. Si ___ No ___
A veces _____

16. Los jefes están al tanto de las dificultades. Si ___ No ___ A veces _____

17. Se dispone de materias primas y materiales según las exigencias del plan. Si ___
___ No ___ A veces _____

18. Se trabaja con rigor técnico para incrementar los resultados económicos. Si ___
___ No ___ A veces _____

19. Mencione lo que, con relación a la Universidad.

a) Más le une _____

b) Más lo separa _____

Anexo No. 14. Encuesta realizada a Dirigentes.

Estimados Dirigente:

Esta encuesta, se aplica con el fin de obtener información sobre sus criterios a cerca del proceso de evaluación.

Sus opiniones serán de mucha utilidad para la realización del trabajo de diploma con vista a la obtención del título de Lic. Contabilidad y Finanzas.

La información que nos brinde es anónima, le pedimos que sus respuestas sean claras y analíticas para que puedan transmitir realmente la situación actual de los aspectos que se quieren obtener.

Por su disposición y colaboración le queremos agradecerle

Indicadores	Si	No	A veces
1. ¿Se evalúa el desempeño en todas las categorías de personal?			
2. ¿Se basan las evaluaciones del desempeño en			
d) rasgos de personalidad?			
e) comportamientos reales?			
f) resultados?			
3. ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del desempeño?			
4. La evaluación del desempeño que se realiza en la actualidad, ¿le gusta a			
a) los jefes?			
b) los empleados?			
5. ¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación?			
6. ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?			

Diga al menos un elemento a favor y uno en contra sobre el proceso de evaluación.

Anexo No. 15. Certificado de evaluación del desempeño del personal

DIRECCION O DEPARTAMENTO : **PERIODO EVALUADO :**

NOMBRES Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR :

CARGO :

CATEGORÍA OCUPACIONAL :

Técnico_____ Administrativo_____ Servicio_____ Operario_____

INDICADORES A EVALUAR :

1. Cumplimiento del plan individual. Participación en el logro de los objetivos y estrategias del área.
2. Disciplina, cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.
3. Idoneidad demostrada (aptitud y requisitos de calificación).
4. Capacitación y desarrollo individual. Cumplimiento del compromiso de capacitación.
5. Relaciones humanas.
6. Participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.
7. Otros aspectos de interés.

Evaluación final: desempeño laboral superior ----

desempeño laboral adecuado ----

desempeño laboral deficiente ----

Recomendaciones:

Nombres y apellidos

Nombre y apellidos trabajador.

Jefe Inmediato Superior

Fecha notificación