



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
José Martí Pérez



Facultad de Ciencias
Técnicas y Empresariales

DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL
CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SISTEMAS DE PAGO EN LA EMPRESA DE
TABACO TORCIDO, SANCTI SPIRITUS
PROPOSAL TO IMPROVE THE PAYMENT SYSTEMS IN THE COMPANY OF
TABACO TORCIDO, SANCTI SPIRITUS

Autora: Elianys Gil Díaz

Tutora: Profesor Asistente, Ing. Ludmila García Navarro, MSc.

Sancti Spíritus

2022

Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”, subordinado a la Dirección General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información, contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.
Comandante Manuel Fajardo s/n, esquina a Cuartel, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba.
CP. 60100

Teléfono: **41-334968**



Pensamiento

“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior”.

Che.

Dedicatoria

- A mis padres por guiarme hacia el camino correcto, apoyarme en cada decisión, y ser la inspiración y fuerza impulsora de mi vida.
- A mi mamá por darme fuerzas cuando lo necesité y por luchar junto a mí en todos estos años.
- A toda mi familia que ha estado pendiente de mis estudios.

Agradecimiento

- A mis padres por su apoyo incondicional.
- A mi tutora Ludmila García Navarro por la constancia, paciencia, dedicación y el conocimiento que me ha aportado.
- A mi novio por el apoyo y comprensión en estos momentos.
- A los trabajadores de la UEB de Aseguramiento y Servicio, por facilitarme la información para el desarrollo de mi investigación.
- A todas y cada una de las personas que de una forma u otra estuvieron presentes en la realización de este trabajo.

Resumen

La organización de los salarios envuelve un conjunto de técnicas orientadas a satisfacer las necesidades de la empresa y los trabajadores, es uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización ya que no sólo influye en quien los recibe, sino también en la organización que los paga. El presente trabajo se realizó en la UEB de Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, con el objetivo de diseñar un sistema de pago a destajo individual para la brigada de mantenimiento. Dentro de las técnicas utilizadas estuvo la observación directa, la encuesta, la consulta de documentos y la fotografía detallada individual, se empleó además el Microsoft Excel para la realización de gráficos. Lo que sirvieron de soporte para lograr los resultados obtenidos y dar cumplimiento a los objetivos trazados. Concluyendo que el sistema de pago actual no satisface las expectativas salariales de los trabajadores y el incremento de la productividad.

Palabras claves: salario, sistemas de pago, productividad.

Summary

The organization of wages involves a set of techniques aimed at satisfying the needs of companies and workers, it is one of the most important aspects of the philosophy of an organization since it not only influences who receives them, but also the organization that pays them. The present work was carried out in the UEB of Assurance and Service of the Twisted Tobacco Company of Sancti Spiritus, with the aim of designing an individual piecework payment system for the maintenance brigade. Among the techniques used was direct observation, survey, document consultation and individual detailed photography, Microsoft Excel was also used to make graphics. What served as support to achieve the results obtained and comply with the objectives set. Concluding that the current payment system does not satisfy the salary expectations of the workers and increase in productivity.

Keywords: salary, payment systems, productivity.

Indice

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentación Teórica sobre formas y sistemas de pago.....	5
I.I La Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones.....	6
I.I.I Origen de la Gestión de Recursos Humanos.....	6
I.I.II Evolución de la Gestión de Recursos Humanos.....	6
I.I.III Modelos de Gestión de Recursos Humanos (GRH).....	9
I.I.IV Importancia de la Gestión de Recursos Humanos.....	9
I.I.V Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. VI Política Social Empleo y Salarios.....	10
I.I.VI Subsistemas de Gestión Recursos Humanos.....	11
I.II Organización del Trabajo y la GRH.....	13
I.II.I Definición de la Organización del Trabajo.....	13
I.II.II Importancia, objetivos y principios de la organización del trabajo (OT).....	14
I.II.III Organización del trabajo en Cuba.....	15
I.III El salario.....	16
I.III.I Definición de salario.....	16
I.III.II El sistema salarial en Cuba.....	19
I.III.III Formas y Sistemas de Pago.....	22
Capítulo II. Propuesta de un sistema de pago a destajo para la UEB Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.	25
II.I Bases del procedimiento para aplicar un sistema de pago a destajo.....	25
II.II Procedimiento para aplicar un sistema de pago a destajo.....	26
Capítulo III. Aplicación de un sistema de pago a destajo individual en la Brigada de Mantenimiento de la UEB Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.	40
III.I Caracterización de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.....	40
III.I.I Caracterización de la UEB Aseguramiento y Servicios.....	43

III.II Resultados de la aplicación parcial del procedimiento para el diseño del sistema de pago a destajo individual en la UEB Aseguramiento y Servicios.	46
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59

Introducción.

Con el impacto de la globalización y el desarrollo acelerado de los avances científicos tecnológicos, el mundo atraviesa por disímiles cambios, desde lo político, económico y social. Es necesario adaptarse a estos cambios de manera directa o indirecta en el desarrollo de las organizaciones, esto trae consigo el papel que desempeña el hombre dentro de la organización, sus conocimientos, capacidades y destrezas en aras de alcanzar el éxito personal y organizacional.

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento (Castillo Contreras, 2012).

En Cuba, el concepto de capital humano se ha interpretado históricamente por la alta dirección de la revolución en correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista. Al respecto Castro Ruz (2005) ha definido: “Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también –y muy esencialmente– conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

Según Cuesta, los subsistemas y políticas del modelo de Gestión de Recursos Humanos constan de 9 módulos: competencias laborales, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, autocontrol y organización del trabajo (Cuesta Santos, 2010).

Infante Gutiérrez (2012) plantea que, la organización del trabajo integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo. La organización del trabajo está compuesto por diferentes elementos, tal es el caso de: la división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, la organización y diseño del puesto de trabajo, la normación y la organización del salario.

(Lopez Somarriba, 2015), refiere que el salario es el centro de las relaciones laborales entre las personas y las empresas, elemento fundamental en las condiciones de empleo, por su relación con los puestos de trabajo dentro de las organizaciones, existen varias definiciones que llevan a un mismo significado, que está definido en términos monetarios en su mayoría.

En abril del 2016 en 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba se actualizaron los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2030. En este Congreso se hacen modificaciones en algunos de los elementos del modelo económico del país a partir de las experiencias alcanzadas en los últimos años. En los lineamientos relacionados con Empleo y Salario, en el Capítulo IV, se refiere a la necesidad de rescatar el papel del trabajo, lograr el incremento de los ingresos y aumentar la eficiencia y la productividad en sector empresarial.

El sistema empresarial cubano busca destrabar viejas ataduras, otorgar mayores facultades para lograr eficiencia y organización en su sistema de gestión. En Sancti Spíritus, Cuba, radica la Empresa de Tabaco Torcido dedicada a la producción y comercialización de tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional. La estructura organizacional se sustenta en la existencia de una Dirección General y once UEB emplazadas en diferentes asentamientos de la provincia. La entidad aplica el sistema de pago por resultado según tiempo real trabajado, con el objetivo de elevar la eficiencia, los niveles de producción y calidad, la disciplina del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral y los ingresos de los trabajadores. Dicha empresa mantiene un proyecto empresarial con el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad José Martí Pérez de Sancti Spíritus, Cuba. El cual tiene como objetivo desarrollar tareas en aras de fomentar el incremento salarial y la productividad del trabajo en la empresa, a partir de la revisión de los sistemas de pago aplicados, entre otras tareas.

Dentro de la estructura de la Empresa de Tabaco Torcido se encuentra la UEB de Aseguramiento y Servicio. Mediante el análisis de la fluctuación laboral en los últimos 5 años se pudo constatar la inestabilidad de personal en algunos cargos. A través de entrevistas de satisfacción laboral realizadas a los trabajadores y personal administrativo se identificó que esto está provocado principalmente por descontento con

el salario que devengan, de forma general manifestaron desmotivación con el salario, específicamente en la Brigada de Mantenimiento de la UEB. En este contexto se enmarca la **situación problemática** de la investigación.

La situación descrita anteriormente condujo a la formulación del siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo reducir la fluctuación laboral en la UEB Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, específicamente la inestabilidad de personal en algunos cargos de la Brigada de Mantenimiento?

En correspondencia con el problema de investigación planteado, el **objetivo general** de la investigación consistió en: mejorar el sistema de pago aplicado en la Brigada de Mantenimiento de la UEB Aseguramiento y Servicio de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, que permita mejorar la satisfacción laboral de forma que se reduzca la fluctuación laboral.

Se proyectan los siguientes Objetivos Específicos:

1. Fundamentar los elementos teóricos y metodológicos sobre formas y sistemas de pago.
2. Proponer un sistema de pago a destajo para la Brigada de Mantenimiento de la UEB Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.
3. Aplicar el sistema de pago a destajo propuesto en la Brigada de Mantenimiento de la UEB Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Para darle respuesta al problema de investigación planteado se tomó como **objeto de estudio** la organización del salario en la Brigada de Mantenimiento de La UEB Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus y como **campo de acción** el diseño de un sistema de pago a destajo individual para la Brigada de Mantenimiento de la UEB Aseguramiento y Servicio de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

Para la realización de la investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas:

Métodos del nivel teórico:

Análisis y síntesis: permitió procesar la información bibliográfica que aporta el análisis del problema para concretar los fundamentos teóricos que sustentan el trabajo.

Histórico-lógico: posibilitó a través del estudio de la teoría realizar un análisis del desarrollo y evolución de la Gestión de Recursos Humanos así como antecedentes del problema de investigación a lo largo del proceso histórico.

Como métodos empíricos fundamentales se utilizaron:

Observación: mediante este método se pudo constatar las causas de la fluctuación laboral en la brigada de mantenimiento.

Análisis de documentos: se utilizó para explorar en las fuentes del conocimiento la información del objeto de estudio y su análisis. Además de consultar la base jurídica para el tema en cuestión.

Entrevistas: se aplicó a trabajadores y personal administrativo para constatar las causas de la fluctuación laboral que provoca la inestabilidad del personal de la brigada de mantenimiento.

Del nivel **estadístico matemático** se aplicó la estadística descriptiva para el análisis de la información obtenida en los instrumentos aplicados.

La **implicación práctica** de la investigación está en que se obtiene un sistema de pago que permite la retribución del salario según los resultados del trabajo, además de un plan de acciones que permita dar seguimiento a la implementación del nuevo sistema de pago en toda la UEB de forma que se reduzca la fluctuación laboral

La **utilidad metodológica** del perfeccionamiento en los departamentos de Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas.

La presente investigación se encuentra estructurada por:

Capítulo I: Se abordan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, donde se realiza un estudio de las definiciones, conceptos, resoluciones y criterios abordados por varios autores.

Capítulo II: En este capítulo se muestran las bases para aplicar un procedimiento de un sistema de pago a destajo, así como una propuesta del mismo.

Capítulo III: Se presenta una propuesta de un diseño del sistema de pago, acompañado de una muestra de cálculo del sistema en la brigada de mantenimiento de la UEB.

Finalmente se muestran la bibliografía consultada, así como los anexos que complementan la investigación realizada.

Capítulo I: Fundamentación Teórica sobre formas y sistemas de pago.

En el presente capítulo se abordan los fundamentos teóricos de los principales conceptos y definiciones que serán utilizados en el desarrollo de la investigación. Su confección estuvo guiada por el siguiente hilo conductor como estrategia del marco teórico referencial lo cual se puede observar en la figura 1.

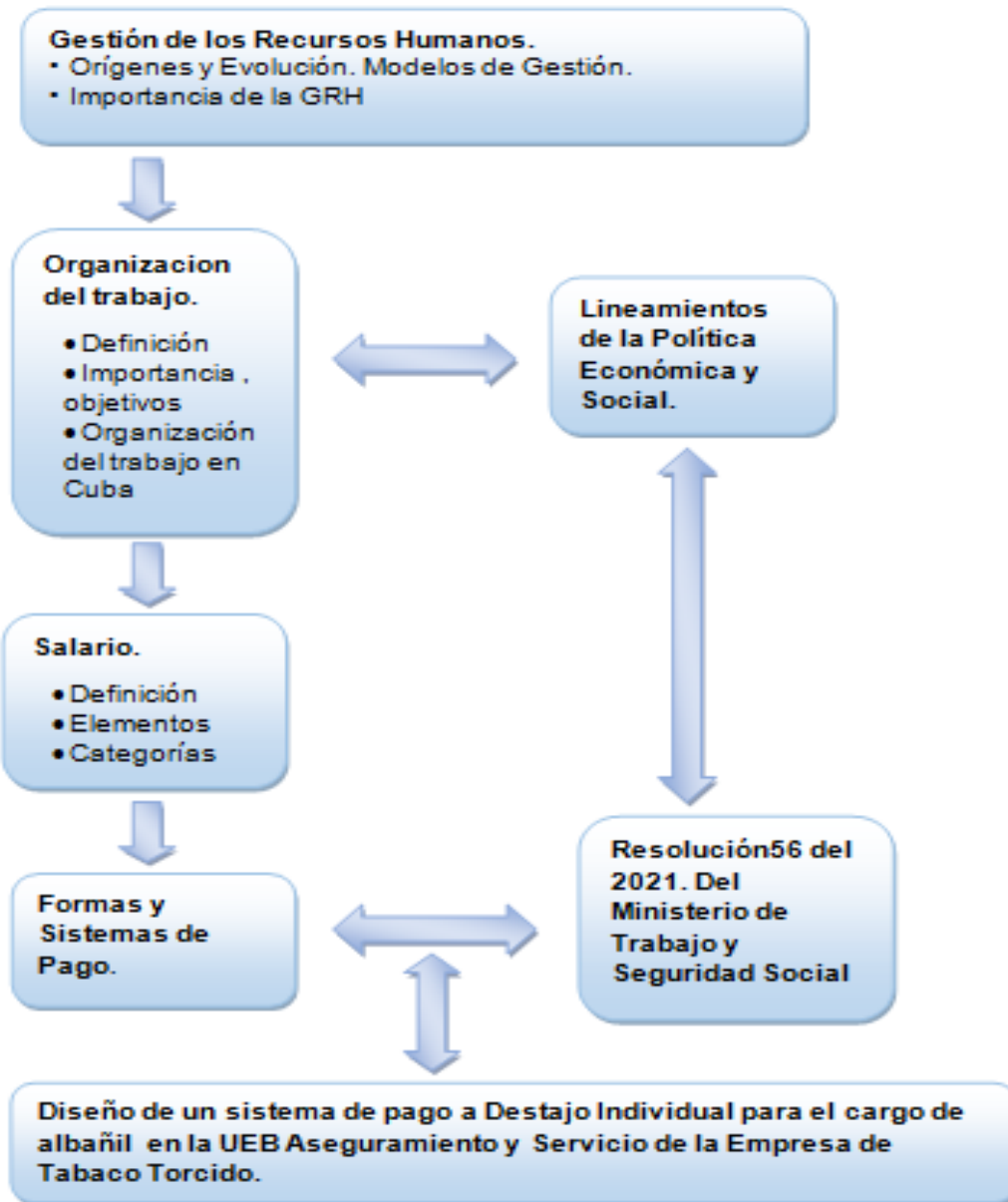


Figura 1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

I.I La Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones.

I.I.I Origen de la Gestión de Recursos Humanos.

Aunque es indudable que en el transcurrir del tiempo ha existido atención hacia el recurso humano, es menester patentizar que va relacionado al desenvolvimiento de la administración científica y general de finales del siglo XIX y principios del siglo XX en donde se aprecia mayor prioridad a las áreas de personal, sobre todo por la relación inconsistente que se detectaba en la selección de personal el proceso de manufactura y la productividad. En el siglo XX son identificadas las funciones administrativas de las organizaciones y se continuó afianzando el enfoque ya indicado, conservándose la denominación de personal e innovando las de bienestar o seguridad para prevalecer el principio que era necesario de la administración del recurso humano. Los hechos mundiales, como las guerras, también reflejaron su efecto en esta área haciendo referencia a su administración y legalidad y así motivaron para que se acrecentaran esos servicios (Amador Sotomayor, 2016).

Según Puchols (1994) las principales causas que provocaron la aparición y desarrollo de la función de recursos humanos a lo largo de la historia empresarial se resumen en: crecimiento en tamaño de las empresas, creciente normativización laboral, acción sindical, la humanización del trabajo, creciente tecnificación de los procesos productivos y la retribución (Puchols, 1994).

I.I.II Evolución de la Gestión de Recursos Humanos.

Como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales; hasta entonces considerados incompatible o irreconciliable. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió por completo, alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960 se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las

organizaciones para enfrentar los retos. Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH). En los años 90 el recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. Las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2011).

La Gestión del Capital Humano, ha mantenido un auge incrementado y sostenible a partir de la década de 1980 del siglo XX en muchas empresas y países de todo el mundo, marcando la ventaja competitiva básica de las empresas, comprendida en denominaciones tales como Gestión de Recursos Humanos (GRH), Gestión del Talento Humano, Gestión de Personal, Gestión Humana, entre otras, cuya esencia es comprender a la persona o al ser humano en su integralidad bio-psico-social, implicando a su capacidad productiva o su capital humano. Desde esa década, conceptualmente y en la práctica de no pocas empresas, había quedado superada la clásica Administración de Personal, que se había venido haciendo desde tiempos inmemoriales, desde cuando el hombre necesitó de la colaboración de otros hombres para hacer el trabajo (CuestaSantos, 2018).

En la actualidad varios autores abordan la Gestión de Recursos Humanos en el contexto organizacional, tal es caso de Armijos (2019) que plantea que la gestión de los recursos humanos “es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social” (Armijos Mayon, 2019)

Con la evolución del concepto de Gestión de Recursos Humanos a favor de la humanización, el factor humano se convierte en el pilar fundamental del trabajo. Durante años han sido varios los autores que estudian la GRH, a continuación muestra el concepto de GRH definido por disímiles autores en diferentes años:

Tabla 1. Conceptos de Gestión de Recursos Humanos (GRH).

Año	Autor	Concepto GRH
1991	Davis y Werther	Ciencia práctica que se ocupa de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. (Werther, 1991)
1999	I.Chiavenato	Actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos. (Chiavenato, 1999)
2008	G. Acosta	Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa.(Acosta, 2008)
2012	F.Latorre Navarro	Aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el compromiso del recurso clave en la organización, las personas que trabajan para ella.(Latorre Navarro, 2012)
2018	Y.Portela Rodríguez	Actividad estratégica de máxima jerarquía y prioridad, por lo que las actividades y procesos que la integran y sobre todo que la innovan, deben formar parte de los objetivos estratégicos de la entidad a todos los niveles.(Portela Rodríguez, 2018)
2018	M. Rodríguez Cabrera	Herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo cultural de valores y tareas, abarca todas las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.(Rodríguez Cabrera, 2018)

Fuente: Elaboración propia.

En estudios teóricos de la gestión de recursos humanos se pueden encontrar elementos que la integran tales como objetivos, funciones y planeación estratégica. Varios autores han abordados dichos temas, González Cabrera (2016) y River (2018) hacen mención a los objetivos de la gestión de recursos humanos, Monjiotti (2019) y Cisneros (2019) describen las funciones así como González (2011) y Espinoza Araica (2019) abordan temas relacionados con la planeación estratégica.

I.I.III Modelos de Gestión de Recursos Humanos (GRH).

El SGRH debe poseer una gran capacidad de adaptación teniendo en cuenta la permanente influencia del entorno, distinguiendo como elemento fundamental para el constante desarrollo su capacidad de autogestionarse y controlarse. Con el objetivo de lograr la integración entre los subsistemas de capital humano, y las estrategias de la organización han surgido y evolucionado algunos modelos de GRH entre las cuales se puede destacar, dada su importancia las que se muestran a continuación:

- Beer (1989) de la Harvard Business School, considera la Gestión de los Recursos Humanos un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de Capital Humano.
- Harper & Lynch (1992), citado por Aduna, plantean un modelo de gestión de capital humano fundamentado en que la organización requiere de capital humano en determinada cantidad y calidad (Aduna Mondragon, 2021).
- Idalberto Chiavenato (1983), afirma que, en su modelo, los subsistemas forman un proceso a través del cual el capital humano es captado, aplicado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización (Chiavenato, 1983).
- El modelo de William B. Werther y Keith Davis en (2001) de EE. UU, expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más (Werther, 2001).

I.I.IV Importancia de la Gestión de Recursos Humanos.

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la

denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Para Prieto (2013), el Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo (Prieto Bejarano, 2013).

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto este se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento según González (2005) citado por Montoya Agudelo (2016), es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar, en las organizaciones esta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes.

En Cuba la Gestión de los Recursos Humanos se ha ido desarrollando y en la medida que ha enfrentado a diferentes entornos y retos, ha cambiado, incorporando nuevos enfoques y métodos para desempeñar sus actividades y en ello ha influido Las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial que han permitido introducir y desarrollar la Gestión de Recursos Humanos con enfoques cualitativamente superiores (Escobar, 2013).

La Gestión de Recursos Humanos demanda concebirla con carácter técnico –científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de los puestos y áreas de trabajo. En esencia, tal es la importancia que hoy se le otorga a la Gestión de Recursos Humanos, que se considera como el eje central de la dirección o gestión empresarial.

I.I.V Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. VI Política Social Empleo y Salarios.

En el séptimo Congreso del Partido se actualizaron los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La actualización del modelo económico tiene el objetivo de garantizar el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugando con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos, está presente además que el trabajo es a la vez un derecho

y un deber, motivo de la realización personal para cada ciudadano, y deberá ser remunerado conforme a su cantidad y calidad.

Las perspectivas del modelo económico en el sistema empresarial, según los Lineamientos Generales y de Empleo y Salario, son las siguientes: Lineamiento 9. Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto. Elaborar el régimen jurídico que regule integralmente la actividad empresarial. Lineamiento 139. Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad, y lograr la satisfacción de las necesidades fundamentales de los trabajadores y su familia. Lineamiento 140. Favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades. Lineamiento 142. El incremento de los ingresos en el sector empresarial será según la creación de la riqueza y las posibilidades económico-financieras de las empresas, promoviendo la evaluación sistemática de sus resultados de conjunto con el movimiento sindical. En el presupuestado se hará gradualmente, en correspondencia con las prioridades que se establezcan y las posibilidades de la economía ("Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y Revolución", 2016).

I.I.VI Subsistemas de Gestión Recursos Humanos.

En el país, a partir de la transformación de su sistema social hacia formas que lo identifiquen, hacen necesario de que sea adaptable al contexto económico internacional, facilitando contextualizar conceptos generales en el escenario particular de las empresas cubanas, sometidas actualmente a procesos de perfeccionamiento.

En la actualidad se trabaja, en la implementación de las Normas cubanas de un Sistema de gestión integrada de capital humano (SGIRH), el cual se define como el "conjunto de políticas, objetivos, metas, normativas, procedimientos, herramientas y

técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”(Aldana Batista, 2018).

La NC: 3000, a pesar de estar derogada desde el 2016, es utilizada por su valor teórico y metodológico, y la componen nueve módulos:

- Competencias laborales: conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización.
- Comunicación institucional: proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización.
- Evaluación del desempeño: es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales.
- Seguridad y salud en el trabajo: actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos.
- Estimulación moral y material: sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia. En el caso de la estimulación material, son las acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.
- Selección e integración: capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.
- Capacitación y desarrollo: descripción del objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores que participan en ella, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- Autocontrol: actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la

estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

- Organización del trabajo: proceso que relaciona a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos).

La autora considera que este modelo tiene una visión completa de integración como sistema, aplicable en el ámbito de nuestras empresas. Cada módulo tiene sus particularidades, que son necesarias para desarrollar una estrategia de Recursos Humanos.

I.II Organización del Trabajo y la GRH.

Se señala al ingeniero mecánico y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) como uno de los principales iniciadores de la organización del trabajo en su manifestación práctica, ubicado a finales del siglo XIX e inicios del XX en los EE.UU., fue el introductor práctico del método de investigación analítica en el estudio y racionalización de los procesos de trabajo. Su procedimiento consistía en la descomposición del método de trabajo que se utilizaba en elementos independientes con el fin de eliminar los movimientos innecesarios, sobre la base de la comparación del método del obrero más hábil, y definía la secuencia más racional de trabajo, y su expresión posterior en un documento de instrucción detallado que debería seguirse estrictamente por los restantes trabajadores para los que se generalizaba el nuevo método (Oliva Gomez, 2017).

La Organización del Trabajo es un tema de análisis periódico para empresarios y directivos. El concepto se ha modificado en el tiempo, influenciado fundamentalmente por los cambios que refuerzan la gestión de la calidad, la atención integral al capital humano, y el desarrollo sostenible con responsabilidad por el cuidado ambiental. Las definiciones coinciden en la utilización de métodos previamente establecidos para integrar: el capital humano, la tecnología, los medios de trabajo y los materiales.

I.II.I Definición de la Organización del Trabajo.

La organización del trabajo, comprende los diferentes procesos de trabajo considerando a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. Como pilar tecnológico de la GRH, la organización

del trabajo es proceso o actividad clave a priorizar. Inmanente a la organización del trabajo es el estudio de tiempos, base del valor en tanto tiempo socialmente necesario invertido. E inmediatamente después se aborda la disciplina laboral, cuya expresión en valor también se traduce en tiempo (Cuesta Santos, 2008).

Ramos Lozano and Mesa Murgado (2010) consideran que hoy, desde empresas u organizaciones productivas, organizaciones de servicios, de comunicaciones y del conocimiento, se reclama cada vez más el accionar de la organización del trabajo, en búsqueda constante del aumento de la productividad del trabajo y el bienestar de los trabajadores.

Se entiende por organización del trabajo en la empresa el conjunto de medidas organizativas, técnicas, sanitarias y de higiene que permiten conjugar en la forma más racional la técnica y los hombres en el proceso único de la producción, garantizan el aprovechamiento más eficaz del tiempo de trabajo y de los recursos materiales, el aumento sistemático de la productividad del trabajo (Esquivel García, 2017).

Según Santos (2018), en la década de 2010, haciéndose más sostenible el aumento de la gestión del capital humano en las organizaciones laborales, se reafirman procesos o tendencias principales de gestión. De todos esos procesos, comprendidos en la Gestión del Capital Humano, la Organización del Trabajo es la base técnica principal. Es fundamental en el desarrollo de la Organización del Trabajo, manifestar competencia laboral en innovación, abarcando desde una concepción holística al pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración (trabajo en equipos) y la comunicación.

La evolución de la concepción de OT, como tendencia hasta estos tiempos se ubica en la empresa, íntimamente vinculada a la organización de la producción y la dirección, ya no solamente en el terreno teórico, sino en el eminentemente práctico (Aldaz Matute, 2019).

I.II.II Importancia, objetivos y principios de la organización del trabajo (OT).

A partir de la definición de la Organización del trabajo (OT) se evidencia su importancia, al tratar elementos que garantizan la elevación del funcionamiento de las organizaciones a través del último incremento del rendimiento del trabajo de los recursos humanos, este último elemento clave para el éxito organizacional; es decir toda la relación que se establezca con el factor humano y que garantice eficiencia,

eficacia y competitividad es de vital importancia para cualquier entidad (Carvajal Pujota, 2019).

En Cuba, la organización del trabajo tiene dos objetivos básicos: uno de índole económica dirigido a incrementar el desarrollo económico y otro de índole social, la consolidación de la entidad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y de la sociedad en general. Los principios por los que se rige la organización del trabajo son: integralidad, sistematicidad y la participación activa de los trabajadores (Padilla Sánchez, 2021).

I.II.III Organización del trabajo en Cuba.

Los presupuestos de la organización del trabajo en Cuba tienen sus antecedentes en el pensamiento social más avanzados del siglo XIX y XX cubanos, así como en las luchas sindicales y obreras que se libraron con anterioridad a la Revolución en los sectores vitales de la economía de la Isla.

La génesis de la organización del trabajo en Cuba, posterior al triunfo de la Revolución, se encuentra en las formas de proyectar el trabajo desarrolladas por el Che en el Ministerio de Industrias. A partir 1974 se hace en el país un esfuerzo por restablecer las normas de trabajo y su vinculación con el salario, se funda el Instituto para la Formación de Técnicos Medios en Organización del Trabajo y se crea el Centro Nacional para la Investigación Científica del Trabajo, que tenía como propósito desarrollar la base metodológica y normativa de la organización científica del trabajo (OCT) (Catá Guilarte, 2017).

La organización del trabajo en el país, busca la eficiencia y calidad en la producción y los servicios, por lo que forma parte sustancial del proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano. La aplicación del mismo debe contribuir a alcanzar la integralidad del proceso de trabajo, donde métodos, procedimientos, sistemas de pagos, estímulos y formación del talento humano, se conjuguen adecuadamente para alcanzar la calidad y competitividad.

La organización del trabajo requiere de una labor sistemática de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios con el fin de perfeccionarlo. Para ello es necesario el estudio sistemático de las mismas de forma tal que permita conocer con exactitud cómo se realizan las tareas y cuáles son los

problemas, descubriendo de este modo las deficiencias organizativas que se presentan y que impiden lograr una mayor efectividad en el trabajo del hombre, con vistas a buscar y proponer las soluciones más adecuadas que permitan el incremento sostenido de la productividad del trabajo (González Sap, 2019).

Para China Guirola (2016) , el objetivo general del estudio de organización del trabajo en nuestro país se ha desglosado para su análisis y proyección en siete elementos que conforman el sistema de organización del trabajo y los salarios. Estos son:

1. División y cooperación del trabajo.
2. Método de trabajo.
3. Organización y servicio al puesto de trabajo.
4. Condiciones de trabajo.
5. Normación del trabajo.
6. Disciplina laboral.
7. Organización de los salarios.

I.III El salario.

I.III.I Definición de salario.

El salario es una palabra de origen latino "salarium" que significa pago de sal o en sal. Existen diferentes leyendas sobre su origen, una de ellas sostiene que en la antigua Roma la paga era con sal, ya que era valiosa por su uso como método de conservación de los alimentos ("SALARIO: historia de un concepto," 2017).

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. El salario para las personas representa una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida ("Salario, características y clasificación," 2016).

Sin embargo, la forma en que se motivan los seres humanos para lograr actitudes esperadas en el trabajo son múltiples, unas más relevantes que otras; el salario representa indudablemente y en última instancia uno de los principales factores de toma de decisiones tanto para las empresas como los trabajadores. Para los empleados el costo de oportunidad de trabajar más horas, reducir su trabajo, ser despedido o cambiar de empleo será su salario. Para las empresas cuanto contratar, incrementar y pagar por un trabajo será también definido por el salario (TorricoTumaev, 2009).

El salario representa, a la vez, el elemento más importante del sistema de estímulos materiales, según considera Acosta Santana (1982) el que además“ constituye el instrumento básico para lograr el más estricto control de la medida del trabajo y la medida del consumo” puesto que....” es el instrumento concreto que permite establecer el vínculo económico entre la medida del trabajo y la del consumo ya que en el socialismo se retribuye de acuerdo al trabajo y es el salario la fuente fundamental de ingreso de la población”. Estos criterios dan una medida de la gran importancia que representa esta categoría en las condiciones actuales (Duran Pupo, 2015).

Para (Yachas Espinoza, 2017), todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa.

Raffino (2020) menciona que: El salario, remuneración, sueldo o estipendio es la cantidad de dinero que recibe regularmente un trabajador, a cambio de un tiempo de trabajo estipulado (en la realización de tareas o la fabricación de bienes específicos), de acuerdo a lo explícitamente acordado en un contrato laboral voluntario, ya sea formal o informal. En menos palabras, es la remuneración económica que una persona recibe a cambio de su fuerza de trabajo (Raffino, 2020).

Los salarios son un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas. Dado que se trata de un costo para los empleadores y de la principal fuente de ingresos de los trabajadores, los salarios pueden ser objeto de conflictos y se han convertido en uno de los principales temas de las negociaciones colectivas en todo el mundo. Desde el punto de vista de la economía, los salarios son parte importante de

los costos laborales y son una variable esencial para la competitividad de las empresas que requiere ser analizada, también en su relación con otros factores como el empleo, la productividad y la inversión. Por estos motivos los Estados, junto con representantes de empleadores y trabajadores, han reconsiderado sus políticas salariales y han realizado importantes reformas o han evaluado nuevas estrategias, para lo cual se ha pedido apoyo a la OIT(OIT, 2020).

Los salarios se clasifican de acuerdo a distintos criterios a saber cuáles son por el medio de pago utilizado, por la capacidad adquisitiva, capacidad satisfactoria, límite, por quien produce el trabajo y por la forma de pago ("Clasificación de salarios," 2018). Algunos criterios según el pago utilizado, lo relacionamos a continuación:

Según el tipo de moneda: Es aquel salario que devenga el trabajador y que le es pagado con arreglo a la moneda de curso legal de la legislación bajo la cual trabaja.

La especie: se considera aquel salario que es pagado al trabajador bajo la percepción de mercancías o bien de materiales, como también puede ser pagado bajo la forma de servicios.

Según la capacidad adquisitiva.

Nominal: Como su nombre lo indica hace referencia a la cantidad que le es asignada a un trabajador conforme a su ocupación en la nómina.

Real: Obedece a la cantidad líquida con la cual el trabajador logra satisfacer sus necesidades, el cual va contrarrestado con la inflación y los costos de la vida.

Teniendo en cuenta el salario Limite.

Mínimo: Es el que la mayoría de las legislaciones establecen, como el sueldo base.

Máximo: Percepción que incluye tanto al salario mínimo, como el cumulo de demás percepciones que son adicionales, entrando en este todos y cada uno de los beneficios laborales, y demás cláusulas contractuales que se celebren.

La cantidad de personas y/o brigadas, o sea por quien produce el trabajo.

Individual: El que corresponde por la labor desempeñada por una sola persona, a razón de un pedimento o necesidad manifestada.

Grupal: Es aquel salario que devenga una cierta cantidad de personas conformadas en equipo, cuya constitución era necesaria para la realización del trabajo, estos por lo

general, obedecen a salarios establecidos en el mundo de la música, en especial a lo que respectan a las bandas.

Por la forma o naturaleza del trabajo, el salario puede pagarse de dos formas.

A tiempo: Es aquella remuneración que es reintegrada al trabajador por concepto del tiempo que este ha brindado, por lo general, las tablas de remuneraciones obedecen a parámetros generales preestablecidos.

Por resultados: Este se retribuye al trabajador por la labor realizada y finalizada, es decir, que el mismo obedece al pago por tarea hecha.

I.III.II El sistema salarial en Cuba.

Para González Rodríguez , la aplicación consecuente del pago según el trabajo aportado coadyuva a: incrementar la producción y la productividad en las ramas productivas y hacer más eficientes los servicios, garantizar que el salario recibido en función del trabajo aportado sea el medio fundamental de vida y con esto propiciar la elevación de los valores ético-morales, promover la elevación de la calificación profesional y que este constituya un medio de atracción hacia las profesiones deficitarias para el desarrollo económico y social, estimular la ocupación de puestos de trabajo o cargos de mayor responsabilidad, lograr la afluencia de personal hacia aquellos trabajos con condiciones extracalificatorias, atraer a los trabajadores hacia aquellas ramas y regiones de gran importancia para el desarrollo económico y social, disminuir la fluctuación de los trabajadores(González Rodríguez, 2014).

Según Galeano y Guitart existen cuatro premisas a tener en cuenta para el diseño de un modelo de política salarial acorde a la construcción del socialismo en el caso cubano.(Galeano & Guitart, 2019), ellas son:

- Salario equivalente a la cantidad y calidad del trabajo aportado.
- Salario como fuente de ingresos para satisfacer necesidades básicas del trabajador y su familia.
- Relación salario, consumo y acumulación.
- Salario como instrumento de realización del trabajador como copropietario de los medios de producción.

El sistema empresarial cubano enfrenta en la actualidad uno de los retos más relevantes en toda la historia, ya que no solo debe enfrentar los desafíos de un entorno

internacional globalizado y turbulento, sino en acoplarse sinérgicamente al proceso de transformaciones estructurales que se despliega en el país, encaminado a superar errores del pasado y reorientar a la sociedad cubana por rutas de sostenibilidad, integración y competitividad (Fernández-Companioni, 2016).

Tiene como objetivo la aplicación adecuada del principio de pago según el trabajo, el que tiene su expresión en el Artículo 65 de la Constitución de la República de Cuba que expresa: Toda persona tiene derecho a que su trabajo se remunere en función de la calidad y cantidad, expresión del principio de distribución socialista “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”. (Constitucion de la Republica de Cuba, 2019); sin embargo, la peculiaridad en cuanto a los salarios radica en su carácter homogeneizador, por su esquema basado en una escala de estrecho diapasón, desligados de los resultados productivos por su concepción según el tiempo trabajado, cuando los contratos de trabajo mayormente son a tiempo completo, indefinidos y con jornada cerrada. Todo ello dentro una política del país para conservar en reducido margen las desigualdades sociales, siendo estos salarios la principal y más estable fuente de ingresos de la masa trabajadora (Galtés Galeano, 2015).

Hablar del salario en Cuba nos lleva, casi instintivamente, a tocarnos el bolsillo, a repasar gastos, sacar cuentas, pues no siempre la remuneración que recibe el trabajador estatal es garantía para la satisfacción de sus necesidades y las de su familia, con lo que llega a desvirtuarse el principio de distribución socialista: «de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo». Del Sol González (2020) plantea que proyectar una reforma salarial que coloque, primeramente, al trabajo como valor primordial de nuestra sociedad, que sustente de condiciones dignas a la población, a partir de los ingresos que obtiene por esta vía, y que establezca, además, la distribución de la riqueza creada en correspondencia con la cantidad y la calidad del trabajo aportado, no solo es imperante, sino que responde a una necesidad reflejada en el propio Código de Trabajo, y en los Lineamientos de la Política Económica y Social de Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso y su actualización para el periodo 2016-2021, aprobada en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (Del Sol González, 2020).

Como parte de la política trazada por el país, el Decreto-Ley 17 «De la implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario», del 24 de noviembre de 2020, dispone la unificación monetaria y cambiaria, y la transformación en la distribución de los ingresos de la población en lo referido a los salarios, pensiones y prestaciones de la asistencia social. En este ordenamiento, se establece el salario mínimo del país en 2 100 pesos mensuales, además de aprobarse escalas y tarifas salariales de aplicación a todos los trabajadores (Oliva Ferrales, 2020).

Dentro las categorías que integran el sistema salarial cubano podemos citar las siguientes: salario escala, salario mínimo, salario básico, salario promedio, salario medio, fondo de salario, plus o diferencia salarial.

Según Rivero Ochoa (2016), **salario escala** es el nivel de la tarifa salarial que corresponde a cada grupo de complejidad de la escala; **salario mínimo**, se corresponde con el salario del primer grupo de complejidad de la escala salarial; el **salario básico** comprende el salario escala, más los pagos adicionales establecidos legalmente; el **salario promedio** expresa el resultado de dividir el salario devengado por trabajador, por todos los conceptos en los últimos seis (6) meses, entre el tiempo trabajado. **Salario medio**: cantidad de dinero promedio que recibe el trabajador en un periodo de tiempo. Además, el salario medio alude a un periodo determinado. Los periodos más habituales son anuales o mensuales. Es decir, el salario medio anual o el salario medio mensual (Francisco López, 2019). **Fondo de salario**: remuneraciones en CUP que el empleador planifica pagar en el año a los trabajadores, en correspondencia con la complejidad, cantidad y calidad del trabajo, de acuerdo con la forma de pago que se prevé aplicar (C. G. d. I. R. d. Cuba, 2016). **Plus o diferencia salarial**: diferencia entre el salario de la escala, incrementada en los casos que proceda, y el salario reconocido legalmente a los trabajadores, cuando este es superior.

El diseño del sistema salarial cubano, está compuesto por 5 elementos principalmente, que subsisten en la actualidad: (Felipe Llopiz, 2015), entre los que se encuentran:

- **escala de complejidad**: recoge los rangos de las complejidades de los trabajos y su expresión en salarios dados por las tarifas, está concebida como una herramienta de política destinada a que cada trabajador reciba según su trabajo, medido por la cantidad y la calidad. De esta forma se establecen divisiones y

subdivisiones, categorías ocupacionales y grupos al interior de estas categorías, que hacen referencia al nivel de calificación y complejidad del trabajo realizado.

- **calificadores de cargos:** son la recopilación de los contenidos a realizar en los puestos de trabajo que se utilizan en una empresa, rama o nivel de la economía, abarcan los requisitos de calificación y el grupo de la escala salarial que le corresponde.
- **tarifas salariales:** están establecidas centralmente e incluidas en la escala salarial, a partir de estas se determina una cuota de apropiación de la riqueza producida por el obrero en dependencia de la calidad y la cantidad del trabajo realizado. Las tarifas están configuradas para calcular los salarios según la complejidad del trabajo, lo que en nuestro caso, están estrechamente relacionadas con las tarifas horarias, y las variantes de salario a destajo.
- **pagos adicionales:** tiene como objetivo valorar las condiciones en que se desarrolla el trabajo, teniendo en cuenta los factores adversos que hacen que en el desempeño de sus funciones laborales el individuo tenga un mayor gasto de energías físicas, mentales o ambas. Entre los factores extracalificatorios se encuentran el esfuerzo físico extremo, las altas temperaturas, el trabajo en altura, la rotación de turnos, la nocturnidad, etc.
- **forma y sistema de pago:** responden a la necesidad de estimular al obrero según altos grados de productividad y eficiencia de su trabajo. Por otra parte como elemento atrayente de personal hacia sectores depauperados de la economía. La realidad es que estos se han convertido en una forma de resolver los problemas de insuficiencia de las tarifas, por lo que se han desvinculado de la necesidad de elevar la eficiencia y la productividad del trabajo. Debido a lo anterior no se establece una relación entre los resultados individuales, del área y estos con la organización.

I.III.III Formas y Sistemas de Pago.

Son varios los autores que referencian los conceptos sobre las formas y sistemas de pago, sin embargo prevalecen los conceptos contentivos en las NC 3000, ya derogadas, los cuales definían a las formas de pago como las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza y los sistemas de pago son las modalidades de las formas de

pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas y la naturaleza del trabajo.

Las formas y sistemas de pago son los elementos del sistema salarial mediante el cual se fija la retribución que el trabajador debe recibir en dependencia de la ejecución de una labor dada, medida está por tiempo invertido o por resultados obtenidos. Sobre el particular, Carlos Marx señaló: “El trabajo, para servir de medida, tiene que determinarse en cuanto a duración o intensidad; de otro modo deja de ser una medida”(March López, 2018).

Según Góngora (2015), en la práctica las formas y sistemas de pago definen la conexión que existente entre el pago por la calidad y la cantidad de trabajo realizado. En estos se integran: la escala salarial, el salario escala y los calificadores. Ellos establecen la complejidad del trabajo y su base normativa salarial, así como la cantidad de trabajo, ya sea por la duración en el logro de una determinada cantidad de trabajo o por el volumen de los gastos laborales por unidad de tiempo (Góngora Ricardo, 2015).

Para (González Rodríguez, 2018) en la aplicación de los diferentes sistemas de pago hay que tener presente: la calidad de las normas de trabajo (sistemas de pago a rendimiento), el cumplimiento del horario de trabajo, la calidad de la producción o los servicios, ahorro material, control de la producción y del horario.

Los beneficios de implementar un correcto sistema de pago en la empresa radica en que los trabajadores que perciben sus ingresos según el sistema de pago que estén abarcados obtienen sus salarios siguiendo una fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia. Los sistemas de pago pueden ser fijos o a destajo, y a su vez por rendimiento pueden ser individuales o colectivos. El salario de los trabajadores que cobran a destajo o por rendimiento es proporcional a la cantidad de productos elaborados o de servicios prestados o al tiempo realmente laborado. Siempre que la naturaleza del trabajo lo permita, se paga por los sistemas de la forma de pago a destajo o rendimiento, con el fin de asegurar el incremento de la productividad y mejorar la utilización de los medios y tiempo de trabajo. Como complemento de los sistemas de pago del salario se pueden abonar primas por el cumplimiento y sobre cumplimiento de indicadores que miden la eficiencia laboral (Pupo, 2019).

Según, la Resolución 56 del 2021 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, G. O. d. I. R. d. Cuba (2021) establece que el ingreso de los trabajadores se compone de una parte fija, que se corresponde con el salario escala según la complejidad del trabajo y los pagos adicionales aprobados y, una parte móvil asociada a los resultados que comprende:

- a) Sistemas de pago a destajo;
- b) distribución de utilidades; y
- c) forma de pago por rendimiento que se aplica en las inversiones constructivas de los programas de desarrollo turístico y de la Zona Especial de Desarrollo Mariel.

Por lo tanto, el diseño de los sistemas de pago debe contribuir al incremento de la productividad del trabajo, mejorar la utilización de los equipos y el tiempo de trabajo, los ingresos de los trabajadores, el uso más racional de la fuerza de trabajo, así como elevar la calidad de la producción, teniendo en cuenta que es la empresa la decisora de su gestión empresarial.

Capítulo II. Propuesta de un sistema de pago a destajo para la UEB Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

En el presente capítulo se propone la aplicación de un procedimiento para el diseño de un sistema de pago a destajo en la Brigada de Mantenimiento de la UEB Aseguramiento y Servicios.

II.I Bases del procedimiento para aplicar un sistema de pago a destajo.

Objetivos del procedimiento: El objetivo principal de este procedimiento es analizar la estabilidad de la fuerza de trabajo a partir de la organización de los salarios e identificar la propuesta de mejora en los sistemas de pago en aras de disminuir la fluctuación laboral.

El procedimiento desarrollado se sustenta en los principios siguientes:

- **Flexibilidad:** el procedimiento tiene potencialidades para adaptarse con racionalidad a los cambios provenientes de un entorno muy dinámico, sin que se produzcan cambios significativos en su estructura, métodos y procedimientos de trabajo.
- **Trascendencia:** las decisiones y acciones derivadas de su proceder tienen un impacto significativo en la tarea ordenamiento.
- **Racionalidad:** posibilidad de implementación en otras áreas y procesos, conduciendo, así mismo, a la obtención de beneficios para la empresa y el trabajador.
- **Fiabilidad:** capacidad de funcionar continuamente facilitando el proceso de toma de decisiones.
- **Perspectiva:** posibilidad de adaptación y de hacer extensible su aplicación como instrumento metodológico a otras áreas.
- **Carácter participativo y creativo:** Dado por su capacidad de desarrollar un ambiente participativo y colaborativo de trabajo en equipos multidisciplinarios de todos los implicados, de forma tal que propicie el despliegue de iniciativas.
- **Mejoramiento sistemático:** En función de su capacidad de mejorar progresiva y continuamente el nivel de conocimiento, que permita considerarlo un entrenamiento sistemático basado en la formación-acción.

- **Transparencia:** la estructuración, armonía entre las etapas y la consistencia lógica del procedimiento permite cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado relativamente sencilla, comprensible y práctica, respectivamente, permitiendo su asimilación rápida por parte de las personas que se inician en su explotación.

Entradas del procedimiento:

Como entradas, el procedimiento tiene:

- **Análisis documental:** se utilizó para explorar en las fuentes del conocimiento la información del objeto de estudio y su análisis. Además de consultar la base jurídica para el tema en cuestión, así como el reglamento de los sistemas de pago vigentes y la cantidad de trabajadores abarcados por cada uno de ellos.
- **La Observación:** mediante este método se pudo constatar las causas de la fluctuación laboral en la brigada de mantenimiento, así como las actividades que se realizan en cada proceso.
- **Entrevistas:** se aplicó a trabajadores y personal administrativo para constatar las causas de la fluctuación laboral que provoca la inestabilidad del personal.
- **La fotografía detallada individual:** como técnica continua para el estudio de los tiempos que componen la jornada laboral.

Salidas del procedimiento

Las salidas principales del procedimiento son:

- Análisis de la satisfacción laboral.
- Aprovechamiento de la jornada laboral.
- Elaboración de las normas de trabajo.
- Tasas de pago.

II.II Procedimiento para aplicar un sistema de pago a destajo.

Se propone un procedimiento para diseñar un sistema de pago a destajo, a partir de instrumentos y técnicas ingenieriles aplicadas.

El procedimiento está formado por 4 etapas, como se describe en la Figura 2:

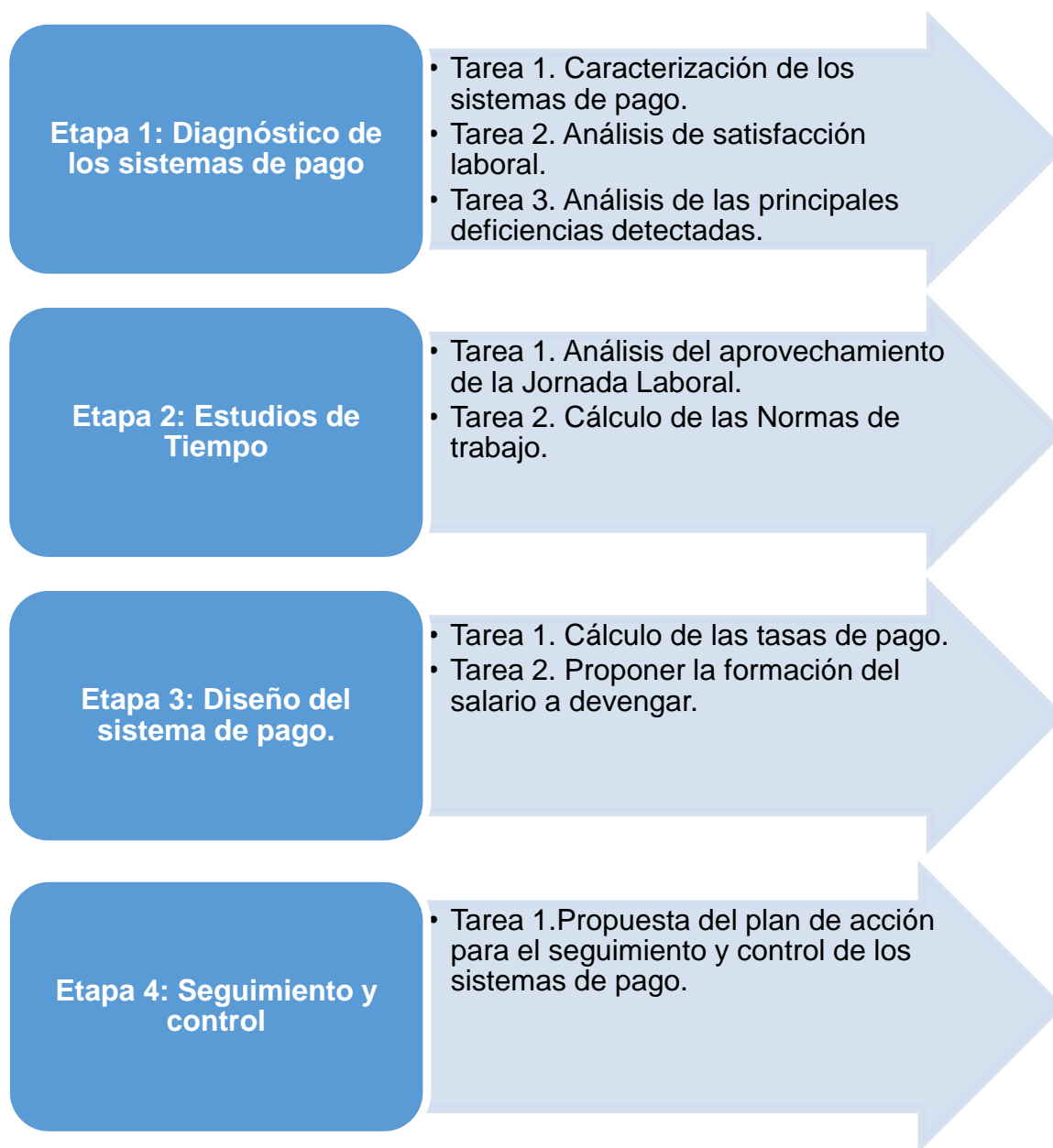


Figura 2: Procedimiento para aplicar un sistema de pago a destajo.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1. Diagnóstico de los sistemas de pago.

Tarea 1. Caracterización de los sistemas de pago.

Se realizará una caracterización de los sistemas de pago aplicados en la UEB de Aseguramiento y Servicios, partiendo de las formas en que pueda medirse la cantidad de trabajo por su duración o por el volumen de los gastos laborales; en unidad de tiempo existen dos formas de pago básicas: a tiempo y a destajo. Teniendo en cuenta

que la forma de pago a tiempo tiene asociado dos sistemas de pago: por tarifa horaria y a sueldo. En el caso de la forma de pago a rendimiento es un método, en virtud del cual los salarios de los trabajadores varían de acuerdo con su rendimiento, pueden aplicarse diferentes sistemas de pago, de acuerdo a las características y condiciones de cada actividad de producción o servicios; en estos, usualmente se aplican tasas salariales que se determinan de forma individual o colectiva, en correspondencia con la tarifa de la escala salarial y con incrementos en los casos que proceda.

Tarea 2. Análisis de satisfacción laboral.

Para darle cumplimiento a esta tarea, se utilizarán métodos y técnicas que permitan identificar las causas de la insatisfacción laboral, algunas de las utilizadas serán:

La entrevista, la cual permite conocer los criterios de los trabajadores acerca del sistema de pago y la satisfacción en este sentido, pretende un acercamiento directo de los trabajadores con la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.

Para realizar una entrevista se debe tener en cuenta:

- Momento de preparación, se deberán considerar las siguientes tareas:
 1. Determinar los objetivos de la entrevista
 2. Identificar las personas que van a ser entrevistadas.
 3. Formular las preguntas y secuenciarlas.
- Momento de desarrollo: El objetivo es que el entrevistado nos proporcione información, situaciones y experiencias que él ha vivido y que forman parte de su vida subjetiva.
- Valoración de la entrevista.

Los resultados se pueden mostrar resumidos a través de varias herramientas ingenieriles como Pareto, 5 Por qué, entre otras.

Tarea 3. Análisis de las principales deficiencias detectadas.

Las deficiencias detectadas se mostrarán en un diagrama de Causa-Efecto; cuyo objetivo es representar gráficamente la relación cualitativa e hipotética entre un efecto y todas las posibles causas que lo provocan, hasta llegar a la causa raíz. Del mismo

modo, es importante porque nos permite tener una idea de las posibles relaciones entre causas que contribuyen a un mismo efecto.

Etapa 2. Estudios de Tiempo.

Tarea 1. Análisis del aprovechamiento de la Jornada Laboral.

Técnica utilizada para estudios de los tiempos de la jornada laboral, fotografía detallada individual.

La fotografía detallada individual es una de las técnicas del estudio de tiempos de trabajo más utilizadas para determinar la jornada laboral con el fin de conocer la utilización de la misma, tomar las medidas para la reducción o eliminación de las interrupciones, perfeccionar los métodos y procedimientos de trabajo y determinar las normas de trabajo.

Esta técnica consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada una de ellas. Esta es una de las técnicas más utilizadas, pues en sentido general da solución a los procesos de carácter continuo y se emplea en combinación con el cronometraje en el caso de los procesos cíclicos. Esta es realizada al trabajador, para conocer las actividades que realiza y el tiempo invertido.

Se dirige, este método, fundamentalmente al estudio de puestos de trabajo aislados en tareas no repetitivas. Las observaciones pueden realizarse con un reloj y una plancheta o tabla para ubicar el modelaje y efectuar las anotaciones. Durante la observación es recomendable no agobiar al operario con preguntas ilógicas o actitudes misteriosas, por el contrario, de acuerdo con el grado de confianza obtenido, se solicitará al trabajador, cuando sea necesario, información sobre la labor que está realizando o las causas de alguna interrupción importante de aclarar, que sea imputable a él o no. El resultado del desglose de los gastos de tiempo, así como la producción realizada durante los días observados, permitirá arribar a conclusiones sobre los puestos estudiados.

En la etapa de Diseño se calcula el Número de Observaciones (N_i) a realizar partiendo de que la población correspondiente a los puestos de trabajo estables sigue una distribución normal, por lo que el número de observaciones se determina por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución.

La expresión, en su forma general es la siguiente:

$$N = \frac{t^2 \cdot r^2}{s^2 \cdot x^2} \quad (1)$$

Donde:

N: Número de observaciones que es necesario realizar para obtener el valor medio del elemento medido (x) con la exactitud y el nivel de confianza deseado.

r: Desviación típica de la población.

x: Valor medio del elemento medido, determinado a partir de una muestra inicial. En nuestro caso será el promedio del tiempo de trabajo (TT).

s: Exactitud relativa deseada en los resultados, expresada en centésima de unidad

t: Constante que depende del nivel de confianza deseado en los resultados.

Los valores de t para los niveles de confianza más utilizados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 2. Valores de t según el nivel de confianza deseado.

Nivel de confianza (en %)	Valores de t
70	1,036
80	1,282
90	1.645
95	1,96
99	2,576

Fuente: (Marsán Castellanos, 2011)

Para la determinación del número de fotografías a realizar, es usual utilizar un nivel de confianza del 95%, para el cual $t = 1,960$.

Sustituyendo en (1) tenemos

$$N = \frac{4 \cdot r^2}{s^2 \cdot x^2} \quad (1)$$

Por otra parte, la experiencia ha demostrado que en los estudios de tiempo con el fin de determinar normas de trabajo, es conveniente obtener en los resultados una exactitud (**s**) de $\pm 5\%$, en cuyo caso la expresión anterior se simplifica de la siguiente forma:

$$N = \frac{4 \cdot r^2}{(0.25)^2 \cdot x^2}$$

$$N = 1600 \frac{r^2}{x^2} \quad (2)$$

Ahora bien, teniendo en cuenta que $r = R/d$, donde d es un factor que depende del tamaño de la muestra inicial y R el rango de dicha muestra; se puede sustituir en la expresión anterior (2) y se obtiene la forma de calcular el número de observaciones en función del **rango** que es un estadígrafo de dispersión más fácil de hallar. Por tanto:

$$N = 1600 \frac{R^2}{x^2 \cdot d^2} \quad (3)$$

En la tabla siguiente se ofrecen los valores de d para distintos tamaños de la muestra inicial.

Tabla 3. Valores de d según tamaño de la muestra.

Tamaño de muestra	Valores de d	Tamaño de muestra	Valores de d
2	1,128	7	2,704
3	1,693	8	2,847
4	2,059	9	2,97
5	2,326	10	3,078
6	2,534	11	3,173

Fuente: (Marsán Castellanos, 2011)

En el caso de la fotografía continua individual se recomienda realizar una muestra inicial de 3 observaciones, y por tanto, el valor de d será 1,69.

$$N = 560 \frac{R^2}{X^2}$$

N: número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medido con una precisión de $\pm 5\%$ y un nivel de confianza del 95%.

X: Valor medio del elemento medido, determinado por tres observaciones iniciales (TT).

R: rango de muestra inicial, o sea, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo, es decir TT Máx.-TT min.

Se realiza un estudio de la estructura de la Jornada laboral.

La Jornada laboral (JL) es el tiempo de acuerdo a la legislación vigente debe permanecer el trabajador en su centro de trabajo. La jornada laboral se compone de dos grupos principales: tiempo de trabajo y tiempo de interrupciones.

Para analizar los tiempos se necesita establecer una estructura que comprenda una clasificación de los mismos. A esta estructura de tiempos se le denomina “estructura de la jornada laboral”, representada en la figura 3, cuya leyenda ofrece los distintos tiempos a considerar en la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), así como en la determinación de las normas de trabajo: norma de tiempo (NT) y norma de producción (NP).

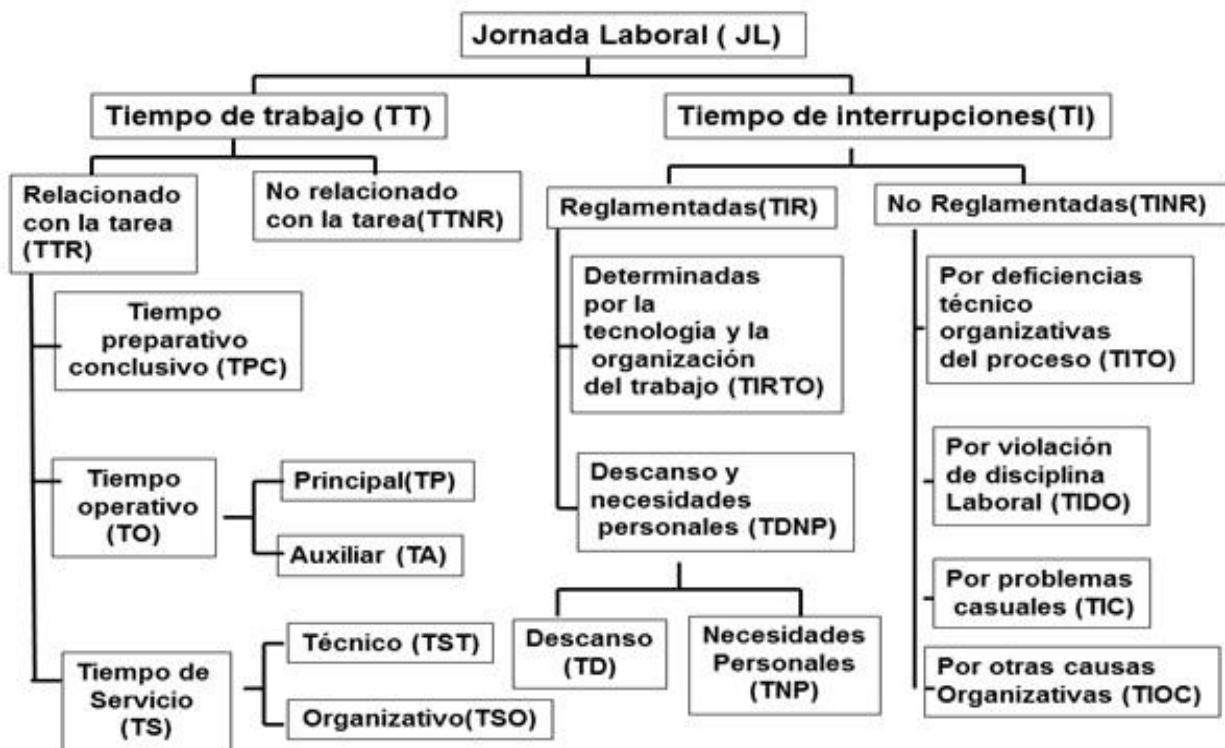


Figura 3. Estructura de la JL. Fuente (Cuesta Santos, 2010)

Con el aprovechamiento de la jornada laboral se alcanza a saber dónde se encuentra el problema en los trabajadores, si estos trabajan al máximo o pierden tiempo innecesariamente, para así lograr un estudio efectivo.

El estudio del aprovechamiento de la jornada laboral se realiza con el objetivo de:

- conocer las causas que provocan las pérdidas de tiempo;

- determinar el grado de utilización de la fuerza de trabajo, para una mejor distribución de la misma;
- cuantificar económicamente las pérdidas de tiempo; y
- utilizarlo como instrumento de dirección.

El porcentaje del aprovechamiento de la jornada laboral, se calcula por la siguiente fórmula:

$$AJL = \frac{TTR + TIRTO + TDNP}{JL} \times 100$$

Donde:

AJL: Aprovechamiento de la jornada laboral (%).

TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea.

TIRTO: Tiempo de interrupciones reglamentadas por la tecnología y la organización del trabajo.

TDNP: Tiempo de descanso y necesidades personales.

JL: Jornada laboral.

El aprovechamiento de la jornada laboral, es el primer paso para el logro de la meta propuesta, la misma tributa a la eficiencia de las empresas, por tanto, es de gran importancia enfocarse en la jornada laboral y aplicar métodos para realizar su estudio a fin de descubrir si se aprovecha o no, y en caso negativo se diagnostica las causas que provocan tal anomalía.

Tarea 2. Cálculo de las Normas de trabajo.

La norma de trabajo es la expresión de los gastos de trabajo vivo necesarios para la ejecución de una actividad laboral en determinadas condiciones técnico-organizativas, por un trabajador (o grupo de trabajadores) que posee(n) la calificación requerida y ejecuta(n) su trabajo con habilidad e intensidad media.

La normación del trabajo es una fase del proceso de organización, por lo que siempre debe estar precedida por el estudio y perfeccionamiento de la organización de la producción y del trabajo.

Las tareas fundamentales de la normación en nuestro país han sido encaminadas a elaborar normas para todas aquellas operaciones o actividades que no cuenten con ellas; perfeccionar sistemáticamente las normas vigentes con vistas a elevar su calidad

y que sean capaces de reflejar las posibilidades productivas reales existentes; ampliar la esfera de la normación a otras actividades y categorías de trabajadores; perfeccionar los métodos y técnicas de elaboración y actualización de las normas; garantizar el desarrollo progresivo de las normas mediante los planes de elaboración y revisión (Zayas Zabatela, 2020).

Las normas de trabajo se clasifican según la forma de expresar el gasto de trabajo, de aquí que existan tres tipificaciones, ellas son:

- Normas de tiempo (Nt): Es la que expresa el tiempo necesario para el cumplimiento de una unidad de producción (operación, artículo, etc.) teniendo en cuenta determinadas condiciones técnico organizativas, donde puede intervenir un trabajador, o grupo de trabajadores, que posee la calificación requerida y ejecuta su trabajo con habilidad e intensidad media.
- Normas de rendimiento o producción (Nr): Es la que expresa la cantidad de unidades de producción, operaciones, artículos, etc., que deben ser elaborados en una misma unidad de tiempo dada, con determinadas condiciones técnico-organizativas por un trabajador (o grupo de trabajadores) que posee la calificación requerida, además ejecuta su trabajo con habilidad e intensidad media.
- Normas de servicio (Ns): Es la que expresa el contenido laboral de un trabajador, o grupo de trabajadores, con la calificación requerida en determinado período de tiempo en condiciones técnico-organizativas dadas, y con habilidad e intensidad medias.

Para calcular la norma de producción y de tiempo se parte del tiempo operativo por unidad de producción determinado por uno de los métodos de estudio de los gastos de tiempo y de la proyección realizada de los distintos gastos de tiempo que intervienen en la norma (tiempo de trabajo necesarios y tiempos de interrupciones reglamentadas).

Para calcular la Norma de Producción o Rendimiento se utilizan la siguiente expresión:

$$Np = \frac{JL - (TPC + TS + TDNP + TIRTO)}{To/u}$$

Donde:

Np: Norma de producción

JL: Jornada Laboral

TPC: Valores proyectados para este concepto, según estudio de la JL

TS: " " " " " " " " " " " " " " " "

TIRTO: " " " " " " " " " " " " " " " "

TDNP: " " " " " " " " " " " " " " " "

To/u: Tiempo operativo por unidad, calculado a partir de los datos obtenidos.

Para calcular el tiempo operativo por unidad se utilizará la siguiente expresión:

$$To / u = \frac{TO}{Vt}$$

Donde:

TO: Tiempo operativo promedio observado.

Vt: Volumen de trabajo promedio durante los días de observación.

Para calcular la Norma de Tiempo se utiliza la siguiente expresión:

$$Nt = \frac{Jl}{Np}$$

Nt: Norma de tiempo.

JL: Jornada Laboral.

Np: Norma de producción o rendimiento.

Etapa 3. Diseño del sistema de pago.

Los sistemas de pago a destajo se basan en la medición de los gastos de trabajo a través de la cantidad de producción elaborada o servicios prestados; se prioriza su aplicación en los procesos y actividades que la naturaleza del trabajo lo posibilite, a partir de normas de tiempo o rendimiento y el salario se condiciona a la calidad del trabajo realizado, además el salario se calcula mediante una tasa que resulta de dividir el salario escala más los pagos por condiciones laborales anormales, entre las normas de rendimiento, o multiplicado por las normas de tiempo, y comprende las modalidades siguientes:

- a) destajo individual: se basa en la medición de los resultados de cada trabajador;
- b) destajo colectivo: relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referido a cantidad de producción o servicios a partir de la suma de los salarios y las normas de rendimiento o de tiempo colectivas;

c) destajo indirecto: el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores directamente vinculados a la producción o los servicios; el salario se expresa sobre la base de las normas de rendimiento o de servicio establecidas para los trabajadores que él atiende;

d) pago a destajo progresivo: se utiliza para lograr altos incrementos de la producción o los servicios; las tasas salariales se incrementan a partir de un nivel determinado de cumplimiento y se garantiza un incremento de la producción o de los servicios, superior al de la tasa salarial;

e) pago por acuerdo: se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada; el 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, de acuerdo con su complejidad.

Sistema de pago a destajo individual.

El sistema de pago a destajo individual se basa en la medición de los resultados de cada trabajador y se expresa a través de una tasa salarial que se calcula dividiendo el salario escala más los incrementos que correspondan entre la norma de rendimiento; o multiplicada por la norma de tiempo, según corresponda. En este sistema de pago el salario del trabajador es el resultado de su trabajo individual y se manifiesta por la cantidad de unidades físicas producidas, o de operaciones cumplidas durante un determinado período de tiempo y la tasa de destajo correspondiente.

Sistema de pago a destajo colectivo.

Este sistema de pago se aplica cuando para cumplir la tarea de producción son necesarios esfuerzos conjuntos de un grupo de trabajadores entre los cuales existe un enlace de producción constante, cuya violación influye negativamente en los resultados del trabajo de ese colectivo.

Sistema de pago a destajo indirecto.

En este sistema de pago el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores vinculados directamente a la producción o los servicios que él atiende. Se emplea cuando por el carácter del trabajo no es posible establecer el registro de su trabajo individual, pero de cuyo resultado depende el rendimiento de los trabajadores que atiende.

Se aplica a los trabajadores que realizan funciones auxiliares, de servicio, mantenimiento, transporte interno de producción y otros, cuyo trabajo es de carácter similar.

Tarea 1. Cálculo de las tasas de pago.

Sistema de pago a destajo individual.

Primeramente, se calcula la tasa de destajo que podrá hacerse mediante una de las dos formas siguientes.

Cuando se aplica la norma de rendimiento, la tasa de destajo se calcula dividiendo la tarifa de la escala salarial más los pagos adicionales que correspondan y estén debidamente autorizados, y constituyen la base de cálculo para el salario por resultados, entre la norma de rendimiento.

La tarifa de la escala salarial más los demás elementos del salario que procedan, así como la norma de rendimiento, para el cálculo de la tasa salarial, se expresarán en una misma unidad de tiempo (horas, minutos, etc.).

$$\frac{\text{Tarifa escala más pagos adicionales autorizados que procedan (salario /hrs)}}{\text{Norma de rendimiento (piezas /hrs)}}$$

Tasa destajo =-----

$$\text{Norma de rendimiento (piezas /hrs)}$$

Cuando se utiliza la norma de tiempo, **la tasa de destajo se calcula** multiplicando **la tarifa salarial de la escala** correspondiente a la complejidad del trabajo que se realiza, incrementada en los pagos adicionales autorizados y que procedan, que constituyan base de cálculo para el salario por resultados, **por la norma de tiempo expresada en horas.**

Tasa destajo= (Tarifa salarial de la escala* + pagos adicionales autorizados que procedan) X norma de tiempo del producto, pieza o proyecto

*La **tarifa salarial de la escala horaria** se calcula dividiendo en salario escala del cargo entre 190.6 horas/ mes o la jornada oficialmente aprobada.

Sistema de pago a destajo colectivo.

Para ello se utiliza la tasa colectiva, calculada de la siguiente forma:

$$\text{Tasa Colectiva} = \frac{\text{Suma de las tarifas salariales de la escala correspondiente a la complejidad de los trabajos a realizar, incrementada por los pagos adicionales que procedan y estén aprobados.}}{\text{Norma de Rendimiento Colectiva}}$$

$$\text{Tasa Colectiva} = \frac{\text{Suma de las Tarifas salariales de la escala correspondientes a la complejidad de los trabajos a realizar incrementada en los casos que proceda y estén aprobados}}{\text{Norma de Tiempo Colectiva}} \times$$

Es importante precisar que los términos de las anteriores fórmulas se expresen en igual unidad de tiempo.

Sistema de pago a destajo indirecto.

Este sistema de pago tiene dos métodos de cálculo:

- Se toma como base la tasa de destajo indirecta, que se calcula dividiendo la tarifa de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan del trabajador vinculado a destajo indirecto, entre el número de trabajadores o de brigadas que atiende y los resultados se dividen entre la norma de rendimiento de cada trabajador o brigada que atiende, respectivamente.
- Se toma como base el porcentaje de cumplimiento de la tarea de los operarios que atiende, el cual se calcula considerando el salario proyectado para un período de tiempo dado, y el salario realmente devengado por la producción realizada.

En este sistema de pago, cuando se incumple la producción o la norma de rendimiento y el cumplimiento del salario resulta inferior al 100%, el trabajador vinculado a destajo indirecto, recibirá un salario inferior al salario según tiempo real trabajado.

Tarea 2. Proponer la formación del salario a devengar.

Sistema de pago a destajo individual.

Para la determinación del salario formado (**SF**) se multiplicará la tasa de destajo calculada por la cantidad de unidades realizadas y ese será el salario que le corresponda al trabajador.

SF= Tasa de destajo x cantidad de productos, piezas o proyectos ejecutados.

En este sistema de pago, los trabajadores reciben el salario según la producción realizada, por lo tanto, no es aplicable el concepto de penalización, ya que la norma incluye un estudio de los tiempos que componen la jornada laboral.

Sistema de pago a destajo colectivo.

El salario formado por la brigada o colectivo se determina multiplicando la Tasa Colectiva por la producción realizada. En este sistema de pago, los trabajadores reciben el salario según la producción realizada.

Etapas 4: Seguimiento y control.

Tarea 1. Propuesta del plan de acción para el seguimiento y control de los sistemas de pago.

Se elabora un plan de acción que permite el seguimiento y control del sistema de pago diseñado, con el objetivo de medir su efectividad y comportamiento y hacerlo extensivo a todos los procesos de la UEB.

Como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y la decisión de continuar avanzando en el perfeccionamiento del sistema empresarial, resulta necesario regular los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, por lo que el diseño de un sistema de pago a destajo en la UEB de Aseguramiento y Servicio, pretende elevar los ingresos de los trabajadores, su nivel y calidad de vida.

Capítulo III. Aplicación de un sistema de pago a destajo individual en la Brigada de Mantenimiento de la UEB Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

En este capítulo se desarrolla una caracterización de la Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus; se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento para el diseño de un sistema de pago a destajo individual en la UEB Aseguramiento y Servicios de la mencionada empresa.

III.I Caracterización de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

La Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus es creada el 6 de julio del 2000 por la Resolución 156 del Ministerio de Economía y Planificación y ratificada mediante Resolución 277 del 31 de julio del 2000 del Ministro de la Agricultura y su objeto empresarial por Resolución 206 del 1 de abril de 2003 del Ministerio de Economía y Planificación, está constituida por 11 UEB y una dirección general donde se concentran las áreas de regulación y control a nivel de empresa.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial comienza en la Empresa a principios del 2004, y se aprobó el expediente en septiembre del 2005 comenzando un proceso dinámico de cambios en la estructura organizativa y en la creación de valores con los trabajadores a todos los niveles de la organización. Los recursos humanos empleados se caracterizan por su alta especialización y calificación. La actividad que se realiza con el tabaco es totalmente a mano siguiendo una tradición de siglos y esto constituye un elemento que garantiza la calidad y competitividad del producto.

Misión:

Producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional, según la demanda de los clientes, con un personal competente, formado sobre la base de la cultura, la tradición tabacalera, alto sentido responsabilidad y pertenencia.

Visión:

Ser modelo de Entidad Estatal Socialista de alto reconocimiento social, donde la calidad del producto, el elevado nivel de eficiencia y eficacia, logre la satisfacción de las expectativas y confianza de los clientes tanto internos como externos y un capital humano con alto nivel de calificación, comprometido con la gestión empresarial.

El objeto social de la Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus, fue aprobado mediante Resolución número 841 de fecha 28 de enero del 2005, ampliado luego por la Resolución 2573 de fecha 25 de octubre del 2005. En el año 2014 dadas las transformaciones en el sistema empresarial como resultado de la actualización del Modelo Económico se actualiza la misma por la Resolución 339 de 2014, del Ministerio de Economía y Planificación estableciendo como objeto social: producir y comercializar tabaco torcido. En el resuelto décimo sexto de la mencionada resolución se le concede la facultad a los Directores de las entidades para emitir las disposiciones jurídicas correspondientes según las definiciones y los principios generales, acerca de la modificación de los objetos sociales en la entidades que administran, así como, establecer las actividades productivas y de servicios clasificadas como secundarias, eventuales y de apoyo referidas al objeto social de la empresa Tabaco Torcido, entre las que se encuentran:

Carpeta de productos:

1. Comercializar recorte de capa y boquilla a partir del subproducto del tabaco con Empresas Comercializadora La Rama Sancti Spíritus.
2. Venta de materiales recuperados de las reparaciones y mantenimiento a las instalaciones.
3. Venta de recortes de plewood no utilizables en la elaboración de cajones corrientes.
4. Venta de artículos artesanales elaborados a partir de los recortes y subproductos no utilizables en la elaboración de cajones corrientes generados en la Unidad Empresarial de Base Fábrica de Envases.
5. Comercializar animales en desarrollo o de trabajo a entidades estatales
6. Comercializar con la Empresa de Recuperación de Materias Primas papel, cartón, chatarra de plomo y de acero y otros materiales recuperables.
7. Comercializar de forma mayorista con otras empresas industriales del Grupo TABACUBA, tabaco torcido en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido y sus subproductos, en CUP.

Carpeta de servicios:

1. Procesamiento de datos primarios

2. Comercializar en CUP servicios de asesoría y ejecución de actividades de diagnóstico, instrumentación e implantación de Gestión Ambiental, Gestión de la Calidad y Gestión de la Innovación y otras actividades técnicas.

3. Ofrecer y comercializar en CUP servicios de capacitación en materias afines al trabajo de la Empresa.

Nomenclatura de productos y servicios que conforman la actividad eventual de la entidad

Carpeta de productos:

1. Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en CUP.

2. Comercializar de forma mayorista productos ociosos, con la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales, las Empresas de Recuperación de Materias Primas y a otras empresas y en forma minorista en ferias organizadas por el gobierno municipal o provincial en CUP.

3. Comercializar en CUP resultados de las actividades de la innovación y la racionalización obtenidos en el movimiento del fórum de Ciencia y Técnica.

4. Venta de materiales recuperados en la reparación y mantenimiento a las instalaciones tanto a personas naturales como jurídicas en CUP.

Carpeta de servicios:

1. Brindar servicios de fumigación, en CUP.

2. Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor, en CUP.

3. Chapea de carreteras.

4. Limpieza de calles y recogida de desechos sólidos.

Nomenclatura de productos y servicios que conforman las actividades de apoyo de la entidad

Carpeta de productos:

1. Comercializar de forma minorista a sus trabajadores, alimentos adquiridos, en CUP.

Carpeta de servicios:

1. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores a otras entidades y de viviendas para los trabajadores de la entidad o de otras entidades, en CUP.
2. Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos automotor, clima, electricidad y carpintería a entidades estatales y no estatales, así como a trabajadores de la empresa, en CUP.
3. Brindar servicios de alquiler de áreas y locales, en CUP.
4. Brindar servicios de comedor y cafetería a los trabajadores del sistema, en CUP.

III.I.I Caracterización de la UEB Aseguramiento y Servicios.

Dentro de las once UEB que conforman la Empresa Tabaco Torcido, Sancti Spíritus, se encuentra la UEB Aseguramiento y Servicios. El local que ocupa la Unidad en sus inicios fue de la Empresa Cultivos Varios del Municipio Cabaiguán, con posterioridad paso a ser la Subdirección de Aseguramiento de la Empresa Tabaco Torcido S.S. En el año 2005 comenzó a funcionar como Unidad Empresarial de Base subordinada a la misma Empresa por Resolución 110 del 2005. En el año 2006 se dictó la Resolución No. 23 que dejó sin efecto a la anterior, aprobando la creación de la UEB Aseguramiento y Servicios, que forma parte de la estructura de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus. La UEB cita en la actualidad en Hermanos Calero #34 % Isidro González y Noel Sancho, Cabaiguán, SS, cuenta con las oficinas, un patio (con Comedor obrero, carpintería, taller de mantenimiento) además un taller automotriz y 4 almacenes ubicados en otras direcciones de este municipio.

Tiene la misión de comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano y sus subproductos, con destino a la exportación y al consumo nacional, en ambas monedas. Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor al sistema del Ministerio de la Agricultura. Prestar servicios de fumigación de tabaco a entidades del sistema, y visión, ser modelo de Entidad Estatal Socialista de alto reconocimiento social en el aporte al país, con elevado nivel de eficiencia y eficacia, dotado de un capital humano calificado y competente y con sentido de pertenencia.

La UEB Aseguramiento y Servicios, sigue una estructura teniendo en cuenta el principio de cuadro intermedios, según se muestra en el **Anexo I**. Su plantilla de cargo aprobada es de 122 trabajadores, sin embargo en estos momentos se encuentra cubierta por 111

trabajadores para un 91% de cumplimiento con respecto a lo planificado. Con el objetivo de evaluar la estabilidad de la fuerza de trabajo, se muestra a continuación un gráfico que representa el índice de la fluctuación laboral en un período de 5 años anteriores a la investigación, el cual nos permite hacer un análisis del comportamiento de este índice por brigada, información brindada por los registros de personal de la empresa, la cual tiene establecido que debe oscilar entre 5 y 7 %. Y considera la cantidad de bajas entre el promedio de trabajadores.

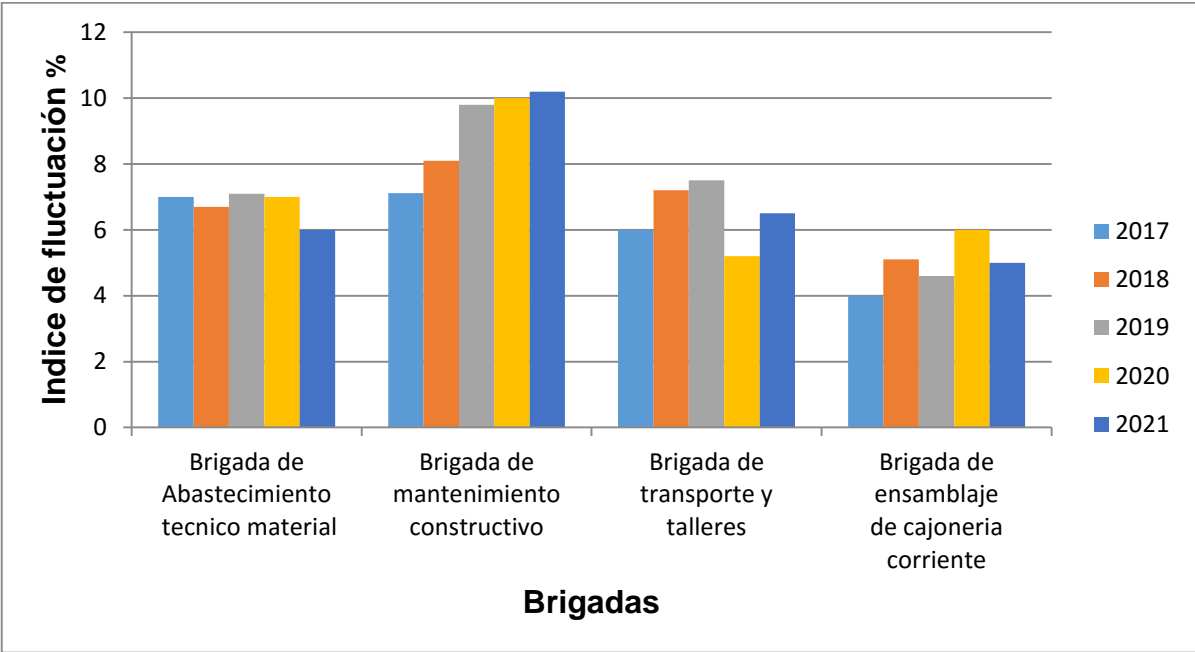


Figura 4: Índice de fluctuación.

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados del análisis, la brigada que mayor fluctuación laboral durante el período seleccionado es la de Mantenimiento Constructivo, la misma se dedica fundamentalmente a la prestación de servicios a nivel de empresa, y dentro de su categoría ocupacional predominante se encuentra la de obrero, dicha categoría se localiza entre los 8 primeros grupos de la escala salarial, a la cual corresponden los salarios más bajos. La plantilla de cargo plan aprobada, está conformada por un total de 14 trabajadores, en el cual se incluye el jefe de brigada que es un operario con cargo, según se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Plantilla de Cargo.

Brigada de Mantenimiento Constructivo	14
Técnico "A" de Construcción(Jefe Brigada de Mantenimiento)	1
Pintor de la Construcción	1
Operador de Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	1
Albañil A	1
Albañil B	3
Ayudante	2
Carpintero A	2
Plomero Instalador "A"	1
Electricista "B" de Mantenimiento.	1
Mecánico de Climatización y Refrigeración	1

Fuente: Documentación de la empresa.

Sin embargo, en estos momentos la plantilla de cargo cubierta que tiene la brigada es de 8 trabajadores, para un 7% de cumplimiento del plan contra el real, quedando por cubrir varias plazas correspondientes a los cargos de Pintor de la Construcción, Albañil A y la de Plomero Instalador "A", según se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Plantilla de cargo actual de la brigada.

Brigada de Mantenimiento Constructivo	8
Técnico "A" en Construcción (Jefe de Brigada de Mantenimiento Constructivo)	1
Operador de Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	1
Albañil B	1
Ayudante	1
Carpintero A	2
Electricista "B" de Mantenimiento.	1
Mecánico de Climatización y Refrigeración	1

Fuente: Documentación de la empresa.

En el **Anexo II** se muestran los calificadores de cada uno de los cargos antes relacionados.

III.II Resultados de la aplicación parcial del procedimiento para el diseño del sistema de pago a destajo individual en la UEB Aseguramiento y Servicios.

Etapa 1: Diagnóstico de los sistemas de pago

Tarea 1. Caracterización de los sistemas de pago.

La UEB de Aseguramiento y servicios, está acogida a la forma de pago por Rendimiento, según establece la legislación vigente para el sector empresarial; la misma tiene aprobados sistemas de pago a destajos y por resultados; el sistema de pago a destajo se aplica en dos de sus modalidades, o sea sistemas de pago por destajo indirecto (3 trabajadores) y destajo individual (9 trabajadores); el resto de los trabajadores están abarcados en sistemas de pago por resultados, según tiempo real trabajado, en este caso se encuentran todos los trabajadores que conforman la brigada de mantenimiento constructivo, esto provoca que no se retribuya salario por todo el trabajo realizado sino por el tiempo real que trabajan durante una jornada laboral. A continuación, se muestra en la tabla 6, la cantidad de trabajadores abarcados por sistemas de pago en la UEB.

Tabla 6. Sistemas de pago abarcados.

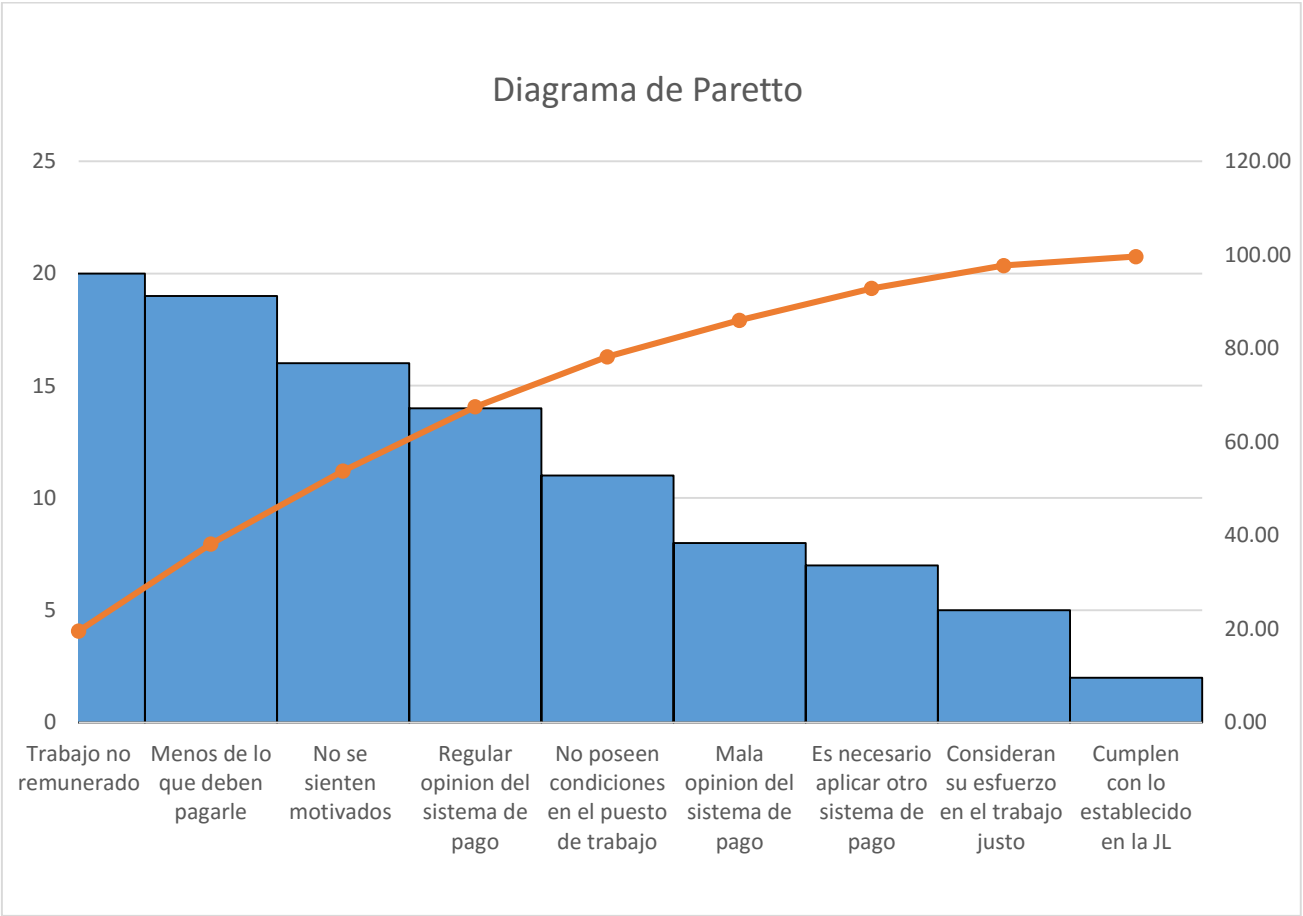
Sistemas de pago	Trabajadores abarcados
Destajo Indirecto	3
Destajo Individual	9
Tiempo Real Trabajado	99
Total	111

Fuente: Elaboración propia.

Tarea 2. Análisis de satisfacción laboral.

La entrevista fue aplicada a los trabajadores que conforman la brigada de mantenimiento y personal administrativo, en un ambiente cordial, donde se socializaron criterios referidos a las condiciones salariales y clima organizacional de los trabajadores de dicha brigada. **Ver Anexo III.** Al concluir la entrevista aplicada se aprecia una tendencia al trabajo no remunerado en todos los cargos de la brigada que provoca inestabilidad en la fuerza de trabajo. Para definir los principales criterios del resultado

de la aplicación de la entrevista, se construyó el diagrama de Pareto, que confirma que el 80% de un problema es originado por el 20% de sus causas.

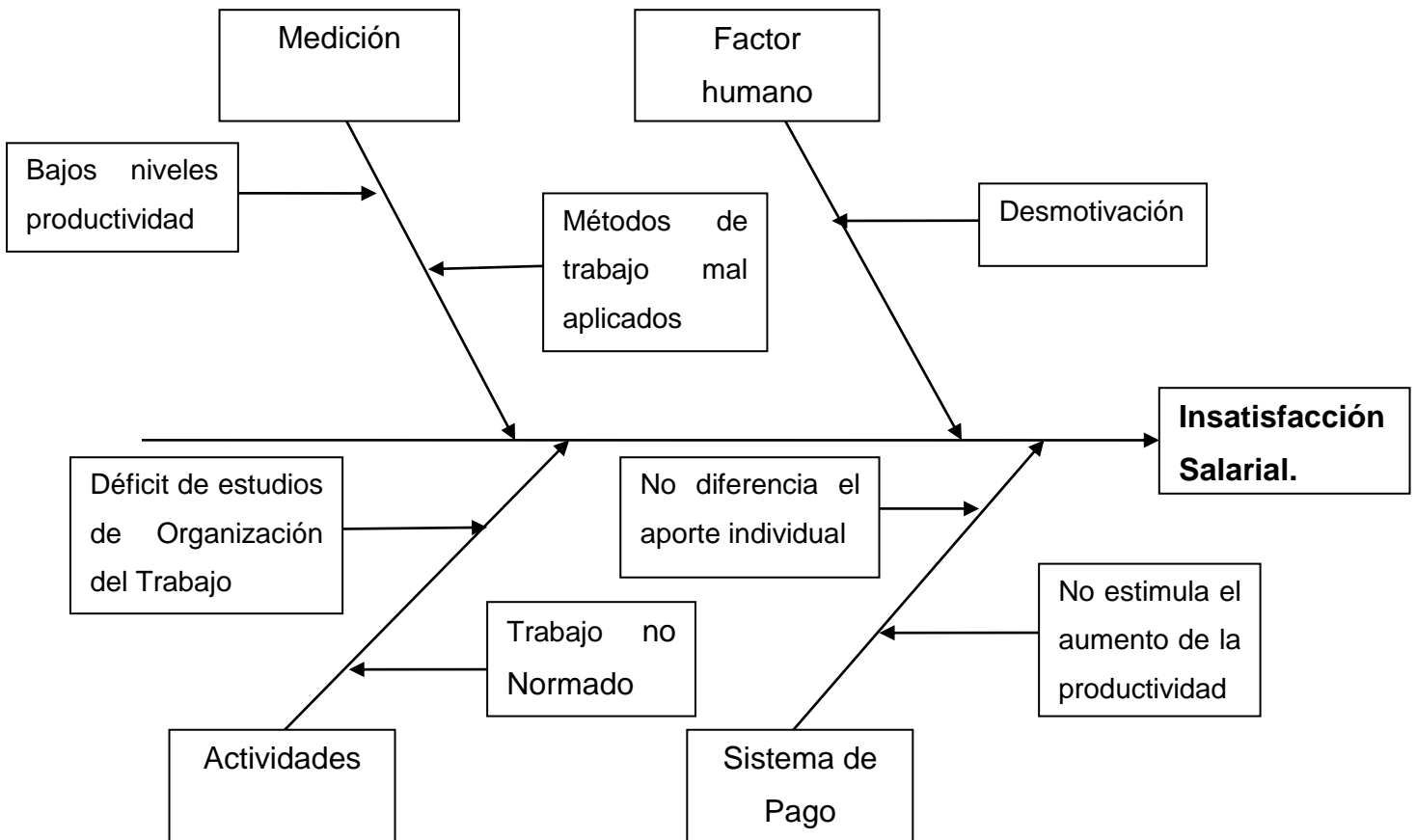


Como se puede apreciar en el diagrama de Pareto los principales criterios de los trabajadores estuvieron enmarcados en el trabajo no remunerado, el salario devengado no era el deseado, desmotivación por el trabajo y la opinión sobre el sistema de pago aplicado actualmente que no es totalmente favorable; todo lo anterior demuestra la necesidad del diseño de un sistema de pago que permita aminorar las insuficiencias recogidas en esta técnica y proyectar nuevas medidas en correspondencia con las metas de la UEB.

Tarea 3. Análisis de las principales deficiencias detectadas.

Otras de las técnicas aplicadas consistió en seleccionar un grupo de trabajadores de forma aleatoria y con basta experiencias en el trabajo de la UEB, así como técnicos del área de recursos humanos y parte de los miembros del consejo de dirección y como

resultado del trabajo en grupo o tormenta de ideas, se derivaron causas similares a las mostradas en el instrumento aplicado anteriormente, cuya consecuencia se refleja en el aspecto salarial; lo antes expuesto permitió realizar un diagrama de Causa-Efecto, en el cual se muestra en la saeta el problema a examinar, exponiendo las posibles causas y subcausas que influyen en el problema.



Como se pudo constatar, en ambas técnicas aplicadas, los principales problemas detectados a los trabajadores fueron:

- El salario pagado es menor que lo que espera el trabajador por su actividad.
- Los trabajadores de forma general manifestaron desmotivación con el salario.
- Consideran que la forma de pago aplicada no diferencia el aporte individual de cada trabajador.

Como resultado del diagnóstico realizado, se observa una tendencia al trabajo no remunerado que provoca inestabilidad en la fuerza de trabajo.

Según información brindada en los registros de personal del Departamento de Recursos Humanos de la UEB, y con el objetivo de buscar un criterio de selección que nos permita definir por cual cargo comenzar la propuesta del diseño de un sistema de pago que incentive y estimule a pagar todo el trabajo realizado, se procede al análisis del índice de fluctuación por cada cargo, calculando la cantidad de bajas entre el promedio de trabajadores de la brigada (ver el gráfico de la figura 5).

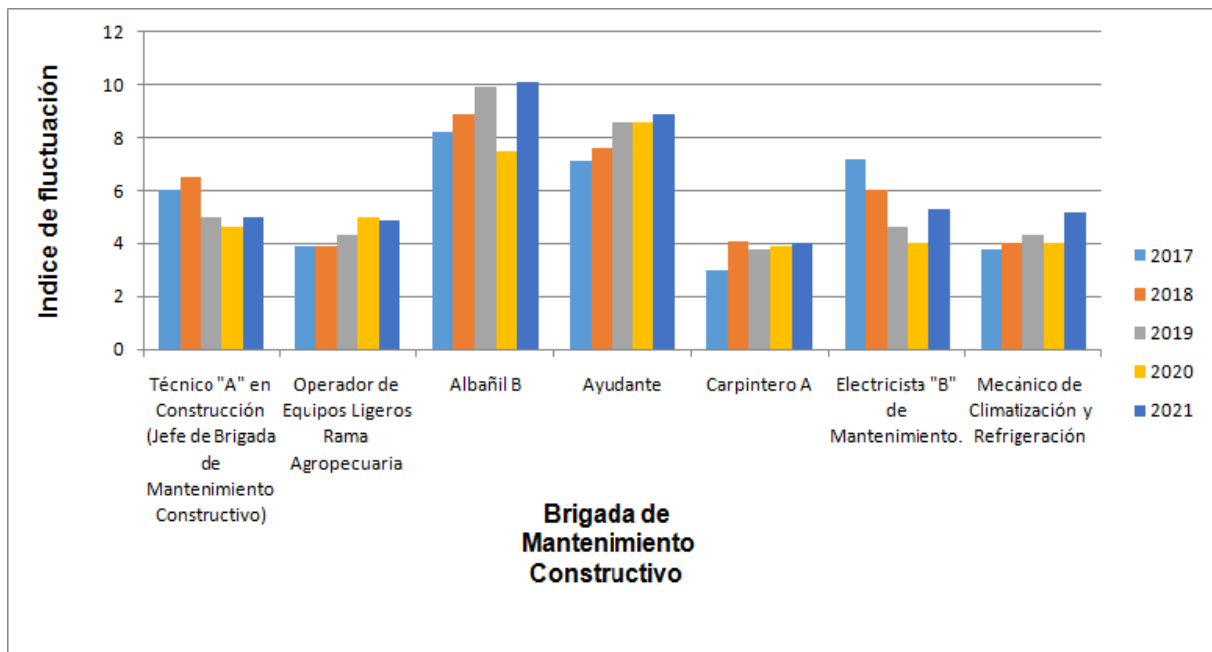


Figura 5: Índice de fluctuación.

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el gráfico y teniendo en cuenta que los niveles permisibles se encuentran fijados por la rama del Tabaco a nivel de país, entre los cargos de mayor fluctuación se encuentran: el Albañil B, el Ayudante y el Electricista B; siendo el Albañil B el de mayor incidencia en el índice de fluctuación. De acuerdo a los criterios emanados con los directivos de la UEB y trabajadores de basta experiencia en esta brigada, además tomando en consideración la importancia de las actividades que realiza este cargo y la demanda que tiene en el sector particular y residencial, se decide comenzar el diseño del sistema de pago a destajo individual, teniendo en cuenta las condiciones técnicas y organizativa de las actividades que realiza; no descartando la

aplicación del sistema de pago a destajo en esta u otras modalidades para el resto de los cargos de la brigada.

Etapas 2. Estudios de Tiempo.

Tarea 1. Análisis del aprovechamiento de la Jornada Laboral.

Estudio de la jornada laboral para el cargo de albañil.

La UEB en su convenio colectivo de trabajo, tiene aprobada una jornada laboral diaria de 8 horas que equivalen a 480 minutos al día, por lo que para el estudio de la jornada laboral en el cargo de albañil, se toman aleatoriamente 3 días de muestra y se utilizó la fotografía detallada individual como técnica continua de estudios de tiempos de trabajo. Se prepararon todos los modelajes previstos en la realización del estudio y se le explicó al jefe de brigada y al trabajador que su trabajo iba a ser estudiado y registrado el tiempo de cada una de las actividades que se realizarían en esos días, se les mostró el cronograma de trabajo el cual fue aprobado con anterioridad por el consejo de dirección de la UEB, a continuación se muestra en la tabla 7 el cronograma para la realización de los estudios de tiempo:

Tabla 7. Cronograma.

Cargo : Albañil

Días	Tiempo de duración	Normador
13 de julio	480 min	Elianys
14 de julio	480 min	Elianys
15 de julio	480 min	Elianys

Fuente: Elaboración propia.

La observación del tiempo se realizó sobre relaciones cordiales de trabajo y se utilizó un cronometro que midiera la duración del tiempo por cada actividad.

Día 1:

El primer día de estudio el trabajador tenía como tarea enchapar un pantry; por lo que comienza a trabajar a las 8:00 am, la descripción de las actividades se muestra en el **Anexo IV. Modelo 1.** (Fotografía detallada individual).

Seguidamente se muestra un resumen de los tiempos normados en el día 1:

el tiempo preparativo conclusivo fue de 45 minutos;
el auxiliar de 85 minutos y el principal de 340 minutos;
el tiempo de descanso y necesidades personales fue de 10 minutos.
Sin concluir la tarea asignada culmina su jornada de 480 minutos dejando para el día siguiente el trabajo asignado.

Día 2:

Segundo día de estudio: el albañil comienza su jornada a las 8:00 am, dándole continuidad a la misma tarea del día anterior; la duración y descripción de las actividades se encuentran en el **Anexo V. Modelo 2.** (Fotografía detallada individual).

A continuación se muestra el resumen de los tiempos normados en este día:

el tiempo preparativo conclusivo en el segundo día fue de 40 minutos;
el auxiliar de 58 minutos;
el tiempo principal de 367 minutos y por problemas casuales de 10 minutos.
Culmina su jornada a las 5 pm, sin terminar la tarea asignada.

Día 3:

En el tercer día de estudio el albañil comienza normalmente su jornada laboral de 480 minutos a las 8:00 am; concluyendo con el enchapado del pantry y realizando con otras tareas asignadas. **Ver Anexo VI. Modelo 3.** (Fotografía detallada individual).

El resumen de los tiempos normados del día 3 se muestra a continuación:

El tiempo principal fue de 391 minutos;
el auxiliar de 29 minutos;
y el preparativo conclusivo de 35 minutos;
el tiempo de descanso y necesidades personales fue de 25 minutos.

Para demostrar si la cantidad de días muestreados, utilizando la técnica de la fotografía detallada individual, son suficientes, se asumió un nivel de confianza del 95% y una precisión de ± 5 de las observaciones, teniendo en cuenta el valor medio de elementos medidos por 3 observaciones iniciales (X) y el rango de la muestra inicial (R).

Seguidamente, se muestra el cálculo realizado de las observaciones al puesto de trabajo (albañil).

Tabla 8. Muestra de los tiempos de trabajo.

Día	Tiempo Observación (min)	Tiempo de Trabajo (min)	Tiempo de interrupción (min)
1	480	470	10
2	480	465	15
3	480	455	25

Fuente: Elaboración propia.

$$\sum x = 470 + 465 + 455 = 1390$$

$$X = \sum x / n = 1390 / 3 = 463,3$$

$$R = TTR_{\text{máx.}} - TTR_{\text{mín.}} = 470 - 455 = 15$$

$$N = 560 \frac{R^2}{X^2} = 560 \frac{225}{214369} \approx 1 \text{ observación.}$$

$$X^2 = 214369$$

Por tanto, N, que es el número de observaciones, indica que para cumplir el nivel de confianza y precisión fijada es necesario hacer una o más observaciones por día, por lo tanto, la autora de la presente investigación decide elegir los tres días de observaciones realizadas, teniendo en cuenta que la tarea no se concluye el primer día y se necesitaba conocer la duración esa labor de enchape del pantry.

A continuación, y utilizando los datos que arroja el estudio de tiempo se calcula el aprovechamiento de la jornada laboral, donde se promedian los tiempos que son utilizados como base de cálculo.

$$AJL = \frac{TTR + TIRTO + TDNP}{JL} \times 100$$

JL

$$AJL = \frac{463 + 0 + 12}{480} \times 100 = 98,8\%$$

480

Como resultado se obtiene que, en esta labor o tarea específica, el albañil tiene un aprovechamiento de la jornada laboral del 98.8%, situación favorable para su

desempeño, pues evidencia que realiza todas las funciones y tareas emanadas del calificador de cargo.

Tarea 2. Cálculo de las Normas de trabajo.

Determinación de la norma de rendimiento y de tiempo.

Como resultado del estudio de los tiempos que componen la jornada laboral se procede a calcular las normas de trabajo.

Primeramente, se calcula el tiempo operativo por unidad ($T_{o/u}$), la norma de tiempo (N_t) y la norma de rendimiento (N_r).

$$T_{o/u} = \frac{TO}{Vt}$$

TO: promedio de los tiempos operativos resultantes de los 3 días de observación.

Vt: promedio de las actividades resultantes de los 3 días de observación.

$$T_{o/u} = \frac{423,3}{11} = 38 \text{min}$$

Los tiempos que a continuación se utilizan en la base de cálculo son el promedio resultante de los 3 días de observación.

$$N_p = \frac{Jl - (TPC + TS + TDNP + TIRTO)}{T_{o/u}}$$

$$N_p = \frac{480 - (40 + 0 + 11,66 + 0)}{38} = 11,27 \approx 11 \text{act} / JL$$

Como resultado del cálculo de la norma de producción, a partir del estudio de tiempo realizado para el cargo de albañil se fijan 11 actividades en una jornada laboral de 480 minutos que equivalen a 11 actividades en 8 horas de trabajo diarias.

Se procede además al cálculo de la norma de tiempo a partir de los resultados de la norma de producción.

$$N_t = \frac{Jl}{N_p}$$

$$N_t = \frac{480}{11} = 43,63 \text{min} / \text{act}$$

Según los resultados del cálculo la norma de tiempo proyectada, el trabajador en 480 minutos de jornada laboral, necesita aproximadamente de 43,63 minutos para cada actividad.

Calculadas las normas de trabajo se procede al cálculo de la tasa de pago según el sistema de pago diseñado por la autora.

Etapa 3. Diseño del sistema de pago a destajo individual para el cargo de albañil.

Para el diseño del sistema de pago, se debe tener en cuenta las características de la organización del trabajo, asegurando una estrecha relación entre el sistema de pago que se aplique a cada trabajador con las características de la actividad que desarrollan permitiendo la medición y evaluación de los resultados reales y su incidencia.

Para la determinación del salario de cada trabajador abarcado en el sistema de pago a destajo individual se toma los elementos de salario siguientes:

- Salario Escala.
- Pagos adicionales legalmente establecidos.

La cuantía del salario formado por el trabajador será el resultado de multiplicar la producción individual de cada uno por la tasa de destajo.

Tarea 1. Cálculo de las tasas de pago.

Cálculo de la tasa de pago a destajo utilizando la Norma de Producción.

Al cargo de albañil le corresponde según la escala salarial, un salario escala de \$2540,00, por lo que su tarifa horaria es de \$13,3263/ hora; según el resultado obtenido de la norma de rendimiento se muestran a continuación el resultado del cálculo de la tasa de pago.

Tarifa horaria de la escala salarial (\$ /hrs)

Tasa destajo =-----

Norma de rendimiento (actividades /hrs)

\$13,3263hrs

Tasa destajo =-----= **\$ 1,2114/actividades**

11actividades/JL

El resultado de la tasa representa que el trabajador aproximadamente va a devengar \$ 1,21 por cada actividad en una jornada de 8 horas.

El resultado del salario formado será el resultado de multiplicar la tasa de destajo individual por la producción realizada.

Cálculo de la tasa de pago a destajo individual, utilizando la Norma de Tiempo.

Utilizando una norma de tiempo de 43,63 min/actividad y una tarifa salarial de \$ 13,3263hrs, la tasa de destajo se calcula:

Tasa destajo= (Tarifa salarial de la escala* + pagos adicionales autorizados que procedan) X norma de tiempo del producto, pieza o proyecto

Tasa destajo= \$13,3263 hrs * 1hr/actividad = **\$13,32/actividades**

Por lo tanto para el cargo de albañil, según estudios realizados, la tasa de destajo resultante es de \$13,32. Dicha tasa de destajo será multiplicada por la producción realizada en cada tarea que sea asignada en este cargo.

El resultado del salario formado será el resultado de multiplicar la tasa de destajo individual por la producción realizada.

Se calculan las tasas de destajo teniendo en cuenta la norma de rendimiento y la norma de tiempo, las cuales permiten expresar la cantidad de actividades realizadas por el trabajador en una jornada laboral, y el tiempo necesario para el cumplimiento de una actividad respectivamente.

Tarea 2. Proponer la formación del salario a devengar.

Resultados del diseño del sistema de pago a destajo individual.

El cargo de albañil actualmente está abarcado en un sistema de pago por resultado según tiempo real trabajado, donde según la escala salarial correspondiente a dicho cargo devenga un salario de \$ 2540,00 al mes. Este sistema de pago no vincula el salario de cada trabajador a su actividad específica, puesto que diferencia únicamente el salario a devengar de los operarios las horas reales trabajadas.

El sistema de pago aplicado no se ajusta con las condiciones de trabajo. Por lo que la propuesta del diseño del sistema de pago a destajo individual para dicho cargo se ajusta a las condiciones reales del proceso y las actividades individuales del trabajador, acorde a su esfuerzo personal, elevando así el nivel de producción y los ingresos del trabajador.

En el diseño del sistema de pago propuesto, el trabajador va a devengar el salario según el trabajo realizado, además se calcularon normas de producción y de tiempo las

cuales permitieron fijar una tasa de pago que multiplicada por la producción realizada sería el salario de un día que el trabajador va a devengar.

Del estudio derivado se concluye:

- cuando se calcula el salario utilizando la tasa de destajo según norma de producción el salario formado será el resultado de la multiplicación de \$ 1,2114/actividades por el volumen de trabajo realizado.
- cuando se calcula el salario utilizando la tasa de destajo según norma de tiempo el salario formado será el resultado de la multiplicación de \$13,32/actividades por el volumen de trabajo realizado.

Con este sistema de pago además de lograr vincular al trabajador a las normas de trabajo, recibe el salario en correspondencia con el salario realizado, por lo tanto, mientras más tareas el hombre realiza en una jornada laboral más incrementa los servicios prestados o actividades realizadas; se incrementa la productividad del trabajo y por ende los indicadores de eficiencia económica de la empresa.

Destajo individual con tasa progresiva.

En este sistema pueden utilizarse también tasas de destajo progresivas, que consisten en incrementar la tasa de destajo simple para diferentes niveles de sobre cumplimiento de la norma.

En estos casos debe garantizarse que el por ciento de incremento que se aplique a la tasa normal, sea inferior al porcentaje del incremento de la norma de rendimiento, a partir de la cual se aplicará la tasa incrementada.

Estas tasas progresivas se aplicarán a la producción realizada por encima del plan o normas.

Etapas 4: Seguimiento y control.

Tarea 1. Propuesta del plan de acción para el seguimiento y control de los sistemas de pago.

Se presenta el plan de acción para la implementación de forma gradual de los sistemas de pago a destajo individual, en aquellos cargos que las condiciones técnico organizativa lo permitan. **Ver Anexo VII.**

Con el seguimiento y control de estas medidas se evaluará el comportamiento y efectividad de la implementación del sistema de pago diseñado en la investigación.

Conclusiones.

1. En la revisión de las bibliografías consultadas se pudo constatar la necesidad de abordar temas relacionados con la organización de los salarios en el sistema de gestión empresarial.
2. Los resultados del diagnóstico realizado reafirman la necesidad de aplicar un procedimiento para un sistema de pago a destajo, que contribuya a disminuir los índices de fluctuación a partir de mejorar la retribución por el trabajo.
3. La aplicación del sistema de pago a destajo individual en el cargo de albañil de la Brigada de Mantenimiento, muestra cómo retribuir salarialmente todo el trabajo realizado; lo cual permitirá estabilidad de la fuerza de trabajo en la UEB Aseguramiento y Servicios de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

Recomendaciones.

Hacer intensivo el diseño de los sistemas de pago a destajo individual al resto de los cargos que conforman la UEB de Aseguramiento de Servicios, siempre que las condiciones técnicas y organizativas lo permitan, con el objetivo de mejorar el incremento salarial por el pago a destajo, como parte del salario móvil establecido en las normas jurídicas aprobadas en Cuba para tales efectos.

Bibliografía

1. Acosta, G. (2008). Gestion de Recursos Humanos en la administracion Tributaria Venezolana. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 1, 79-100.
2. Acosta Santana, J. (1982). Teoría y práctica de los mecanismos de dirección de la economía en Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
3. Aduna Mondragon, A. P. G. M., Epifanio;Chavez Gutierrez,Erika J. (2021). Modelos de Gestion de Recursos Humanos.
4. Aldana Batista, N. (2018). Procedimiento para la selección con enfoque de competencias de cajeros de salon en la Direccion Territorial de SEPSA Las Tunas.
5. Aldaz Matute, L. A. (2019). MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN. Universidad UTE. 2019.
6. Amador Sotomayor, A. (2016). Aministracion de recursos humanos. Su proceso organizacional.
7. Armijos Mayon, F. B. B. B., Aaron Isaac;Mora Sanchez, Norman Vinicio. (2019). Gestion de Recursos Humanos. Universidad y Sociedad, 11, 13.
8. Carvajal Pujota, M. Y. (2019). PROPUESTA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN LA EMPRESA “MOVE INDUSTRIA TEXTIL” A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.
9. Castillo Contreras, R. d. C. (2012). Desarrollo del Capital Humano en las organizaciones (primera ed.).
10. Castro Ruz, F. (2005). Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, en el acto con motivo de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. Teatro “Carlos Marx”. Retrieved from www.cuba.cu/gobierno/discursos/2005/esp/f200805e.html.
11. Catá Guilarte, E. (2017). La organización del trabajo en Cuba. 152-166.
12. Cisneros, C. (2019). Gestión de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos. Retrieved from <https://www.universidadcisneros.es/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>
13. Clasificación de salarios. (2018).

14. Constitucion de la Republica de Cuba. (2019).
15. Cuba, C. G. d. I. R. d. (2016). INDICADORES A MEDIR EN EL SISTEMA EMPRESARIAL. Anexo 2. Retrieved from <http://www.dncontabilidad.sld.cu/Doc/act/Programas%20de%20auditoria/distribucion/ANEXO%202%20Calculo%20de%20indicadores.pdf>
16. Cuba, G. O. d. I. R. d. (2021). Gaceta Oficial No. 51 Ordinaria de 7 de mayo de 2021.
17. Cuesta Santos, A. (2008). Tecnologia de Gestion de Recursos Humanos (3ra edicion ed.).
18. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnologia de Gestion de Recursos Humanos (Vol. Tercera Edicion).
19. Cuesta Santos, A. V., Marino (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200135
20. Chiavenato, I. (1983). Administración de Recursos Humanos. .
21. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos.
22. Chiavenato, I. (2011). Administracion de Recursos Humanos (9na edicion ed.).
23. China Guirola, D. (2016). Analisis de la Organizacion del Trabajo. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
24. Del Sol González, Y. (2020). Reordenar la pirámide salarial en Cuba: luces de una reforma. Granma. Retrieved from <http://www.granma.cu/tarea-ordenamiento/2020-12-23/reordenar-la-piramide-salarial-en-cuba-luces-de-una-reforma-23-12-2020-00-12-38>
25. Duran Pupo, W. J. (2015). Sistema de pago por resultado en la Empresa GEOCUBA. (Administracion de Negocios), Universidad Las Tunas.
26. Escobar, I. (2013). Diseño de un Procedimiento para Auditar la Efectividad del proceso de seleccion utilizado en la sucursal Cubalse Las Tunas Universidad de las Tunas.
27. Espinoza Araica, D. G. (2019). Gestión de recursos humanos Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua.

28. Esquivel García, R. Á. M., José Antonio; March López, Aracelio; Díaz Marín, Alberto (2017). Estudio de Organización del trabajo en la empresa de seguridad y protección Snci Spiritus, Cuba.
29. Felipe Llopiz, A. (2015). Cuba, Estructura Social Desigualdades y Política Salarial
30. Fernández-Companioni, A. (2016). La empresa cubana, la competitividad, el perfeccionamiento empresarial y la calidad. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 4, 3-15.
31. Francisco López, J. (2019). Salario medio. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/salario-medio.html>
32. Galeano, I. G., & Guitart, S. O. (2019). Premisas para una política salarial en la construcción del socialismo cubano. De lo deseado e ideal a lo posible en condiciones concretas/Premises for a Wage Policy in Building Cuban Socialism. From what is Desired and Ideal to what is Possible under Specific Conditions. Revista Economía y Desarrollo (Impresa), 160(2).
33. Galtés Galeano, I. (2015). Diferenciación salarial y productividad en Cuba. Economía y Desarrollo, 153, 108-125.
34. Góngora Ricardo, J. C. (2015). PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE JERARQUIZACIÓN DEL TRABAJO, VÍA DIFERENCIADORA DEL PAGO POR RESULTADOS, EN LA EMPRESA GEOCUBA ORIENTE NORTE UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS.
35. González Cabrera, I. (2016). Diseño de los perfiles de competencias para puestos de cuadros en el Centro de Bioactivos Químicos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería
36. González, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. Revista de administración pública, 3, 76-104.
37. González Rodríguez, L. (2014). ¿Hacia dónde va la política salarial en Cuba?
38. González Rodríguez, L. (2018). La reforma general del salario en Cuba. Retrieved from <https://www.desdetutrinchera.com/economia-en-cuba/reforma-salarial-en-cuba/>

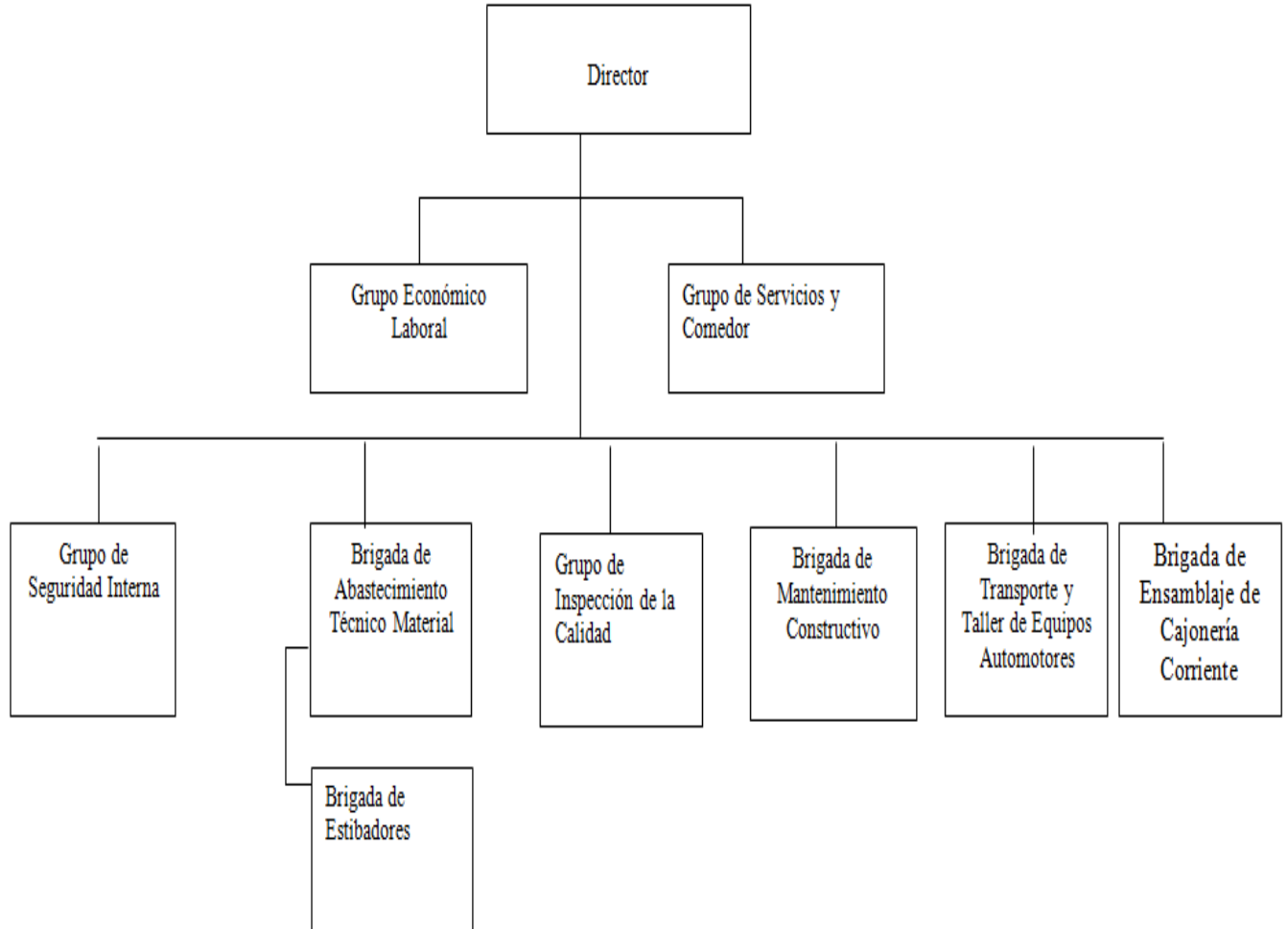
39. González Sap, Y. A. (2019). Estudio de organización del trabajo en la UEB "Los Atrevidos". Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas
40. Infante Gutiérrez, M. C. F. G., Lena María (2012). PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS VINCULADOS A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO SEGÚN LA NORMA CUBANA EN UN HOTEL DE CIUDAD. Vol 5, Nº 12
41. Latorre Navarro, M. F. (2012). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral: Universitat de València.
42. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y Revolución (2016).
43. López Somarriba, M. T. O. G., Marisol. (2015). Gestión de Recursos Humanos. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
44. March López, A. (2018). Sistema de pago que permita incrementar la productividad y el salario de los trabajadores en la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS "JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
45. Monjiotti, M. E. D. (2019). La gestión de Recursos Humanos en el perfeccionamiento de la empresa cubana actual. Revista Economía y Desarrollo (Impresa), 135(1).
46. Montoya Agudelo, C. A. B. S., Martín Ramiro. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional Revista de ciencias sociales, 20, 1-20.
47. OIT. (2020). Salarios. Retrieved from <https://www.ilo.org/global/topics/wages/lang--es/index.htm>
48. Oliva Ferrales, M. (2020). ¿Cómo Cuba aplicará la reforma del salario? Granma. Retrieved from <http://www.granma.cu/tarea-ordenamiento/2020-12-12/como-cuba-aplicara-la-reforma-del-salario-12-12-2020-02-12-49>
49. Oliva Gómez, A. I. (2017). Procedimiento para la Organización del Trabajo en la Unidad Empresarial de Base Muebles Ludema. Universidad de Las Tunas.
50. Padilla Sánchez, U. (2021). La Organización del Trabajo: factor decisivo del futuro socialista cubano. Retrieved from <https://www.fgr.gob.cu/es/la-organizacion-del-trabajo-factor-decisivo-del-futuro-socialista-cubano>

51. Portela Rodríguez, Y. (2018). Propuesta de mejora en el sistema de pago por resultado para los trabajadores directo a la producción en la Unidad Empresarial de Base # 1 Hidrología ECOING # 25 VC., Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
52. Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín.
53. Puchols, L. (1994). Dirección y gestión de recursos humanos (Ed. Perspectivas y prospectivas ed.).
54. Pupo, G. (2019). ¿Cómo pagar a los trabajadores? Retrieved from <https://www.proyectocubaemprende.org/blog/80>
55. Raffino, M. E. (2020). "Salario". Retrieved from <https://concepto.de/salario/>.
56. Ramos Lozano, A. E. C., Efrén Marcos; Pérez Piñero, Lidia; , & Mesa Murgado, M. A. P., Deysi (2010). PERFECCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. . Revista Científica.
57. River, B. (2018). LA IMPORTANCIA Y LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Retrieved from <http://sistemarecursoshumanos.com/la-importancia-los-objetivos-la-gestion-recursos-humanos/>
58. Rivero Ochoa, A. A. (2016). El salario que tanto necesitamos (I) Algunas definiciones. Retrieved from <http://www.trabajadores.cu/20160424/salario-tanto-necesitamos-i-algunas-definiciones/>
59. Rodríguez Cabrera, M. (2018). DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (INTERNO) DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA NIQUELÍFERA. Revista Caribeña de Ciencias Sociales12.
60. Salario, características y clasificación. (2016). Retrieved from <https://edukativos.com/apuntes/archives/7668>
61. SALARIO: historia de un concepto. (2017). Retrieved from <https://toka.com.mx/posts/SALARIO-historia-de-un-concepto>
62. Santos, A. C. (2018). Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. APyE Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 1(2).

63. TorricoTumaev, A. S. (2009). Salarios de eficiencia y gestión de recursos humanos. *Perspectivas*(23), 73-100.
64. Werther, W. B. K., Davis. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (3ra edición ed.).
65. Werther, W. B. K., Davis. (2001). *Administración de recursos humanos*.
66. Yachas Espinoza, R. M. (2017). Satisfacción laboral y su relación con las escalas remunerativas de los trabajadores de la Dirección de Red de Salud Lima ciudad año 2016. Tesis de Posgrado, Universidad César Vallejo). Recuperado de [http://181.224 ...](http://181.224...)
67. Zayas Zabatela, M. d. J. (2020). Normación del Trabajo. *Revista Ciencia Universitaria*, Vol. 18 No1.

Anexo I. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE ASEGURAMIENTO Y SERVICIOS



Anexo II. Calificadores de Cargo.

OPERADOR DE EQUIPOS LIGEROS RAMA AGROPECUARIA VI

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Opera equipos o máquinas de goma de hasta 75 HP o de esteras de hasta 35 HP, con instrumentos de labranza o de extracción de madera en bolos y máquinas especializadas para realizar labores agrícolas, silvícola, de construcción y reparación de caminos, veredas y otros afines.
- Comprueba el abastecimiento de combustible, grasas, lubricantes y agua; examina componentes y agregados; realiza el mantenimiento técnico planificado.
- Cumple y hace cumplir todo lo legislado en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiere.

REQUISITOS.

Graduado de Nivel Medio y tener la licencia de conducción requerida para el tipo de equipo y la preparación práctica necesaria para desempeñar la ocupación, con entrenamiento en el puesto.

ALBAÑIL "B" VI

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Interpreta planos, croquis u esquemas corre niveles.
- Hace soladura con losas de barro tipo rasilla a diente de perro, a mata junta, a junta corrida, pulidas o no en pisos, en interior o exterior y coloca tejas criollas y francesas en techos de distintos estilos.
- Realiza enchape de cerámica en pastel, terminado con derretido, formando figuras elaboradas y pre-elaboradas in situ.
- Reviste escaleras con mosaico, losas de jaimanita, terrazo, mármol u otros.
- Construye placas aligeradas de hormigón y ladrillos de barro.

- Coloca ladrillos huecos prensados, siporex de cualquier tamaño o espesor en cualquier superficie, pisos de ladrillos, adoquín o losas prefabricadas de distintos materiales y dimensiones, rajón seco en paredes circulares, zapatas de piezas o similares, de cualquier espesor sin mezcla.
- Coloca marcos de puertas, ventanas, con o sin muros levantados, marcos prefabricados, rejas de hierro, puertas, ventanas, barandas, pasamanos, escaleras metálicas, piezas de granito en muebles de cocina y divisiones de baño.
- Coloca ladrillos, bloques para la construcción de bóvedas sobre cerchas previamente colocadas, elementos prefabricados tipo Sandino, soporte de bebederos en naves de recría y porcino.
- Aplica fino o betún, repello, resano, para recibir terminación en interior o exterior.
- Remata juntas en techos de siporex, interior o exterior, losas doble T, roturas de elementos prefabricados, cabezal de vigas, paneles y otros.
- Viste y remata pretilas y mojinetas, escaleras de hormigón con mortero de arena y cemento, froteado y pulido.
- Frota, bruñe, marca y sella pisos de mortero con arena y cemento.
- Construye, coloca, remata y termina vertederos, lavaderos, bancos, jardineras, apoyo de ventanas, pasos de escalera y otros.
- Aplica enlucido de masilla en pared y techo, enlucido de masilla con cemento gris o blanco.
- Aplica Tirol, realiza terminaciones especiales, rústico ornamental a base de resina epoxica, silicones, vidrios, granos de mármol, pegamentos aplicables para terminaciones interiores o exteriores, sellaje de tanques y protecciones antiácidas.
- Construye, funde, repella o da terminaciones; coloca cajas y conductos eléctricos y otras tuberías flexibles en sistemas constructivos monolíticos.
- Frota piso de hormigón en naves, contenes, aceras, calles, losas y otras.
- Construye piezas prefabricadas de arena y cemento para piso, ladrillos de cemento prensado y celosía a mano, tacos de arena y cemento para calzar cabillas tipo duro frío, nivela y conforma piso con mortero de arena y cemento.
- Funde juntas entre elementos prefabricados, con mortero u hormigón, interior o exterior.

- Coloca y nivela teleras en naves agropecuarias, contenes, columnas y postes prefabricados para cercas, barandas de tubos galvanizados o tubos para mallas, angulares y tapas de hierro en tragantes de alcantarillados y caja de calle, rejillas de distintas medidas interiores o exteriores en edificios, desagüe en azoteas y balcones.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS.

Curso de Habilitación con entrenamiento en el puesto de trabajo.

AYUDANTE II

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Monta y desmonta equipos de trabajo y herramientas
- Friega, limpia y engrasa equipos de trabajo y herramientas
- Corta, perfora y enrosca materiales a medida
- Traslada, carga, desplaza, afila y desafila materiales, equipos y herramientas
- Ranura, cava, apisona y separa materiales y productos
- Carga y descarga mercancías y productos
- Cose sacos de yute, nylon u otros
- Envasa en sacos u otro tipo de envase
- Pesa materiales, materias primas y productos terminados
- Realiza conteo de productos que procesa o elabora
- Envasa y traslada productos y materias primas
- Coopera con otros puestos de trabajo
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS.

Haber aprobado Curso de Habilitación o Período de Adiestramiento

CARPINTERO “A” VI

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Prepara y opera equipos para la elaboración de madera destinados a cortar, cepillar y otras operaciones.
- Interpreta planos o croquis y ajusta las cuchillas.
- Realiza trazados, mediciones y ajusta las guías según las medidas tomadas.

- Construye prototipos para las reproducciones.
- Mantiene lubricados los equipos y chequea el funcionamiento de los mismos.
- Selecciona la madera que va utilizar y organiza su puesto de trabajo de forma tal que se mantenga un flujo adecuado.
- Programa el plan de cortes si el equipo lo posee y vela por el mejor aprovechamiento de los recursos materiales.
- Construye muebles de estilo u otros de similar naturaleza.
- Elabora y ensambla muebles que procesa en las brigadas de aparato y banco.
- Realiza incrustaciones en madera u otro material.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS.

Graduado de Nivel Medio con Curso de Habilitación o Entrenamiento en el puesto.

ELECTRICISTA “B” DE MANTENIMIENTO VI

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Mediante la utilización de planos, diagramas o manuales instala, mantiene y repara interruptores y transformadores de fuerza mayores de 2300 voltios hasta 33 KV (33,000 voltios);
- Repara y mantiene cuadros de mandos automáticos, sistema de alarma y protección centralizados, equipos de planta, subestaciones y sus líneas de alimentación, reguladores de voltajes de líneas, rectificadores industriales, sistemas de alumbrado, fuerza y control de 2300 voltios hasta 33Kv (33000 voltios)
- Mantiene y repara motores y generadores de corriente directa y alterna más de 500 hasta 5000 KV de potencia (6705 HP)
- Aplica los ajustes y tolerancias requeridas y efectúa las pruebas necesarias para verificar el funcionamiento de los equipos
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS.

Graduado de Instituto Politécnico o Escuela Tecnológica con Curso de Habilitación.

MECÁNICO EN CLIMATIZACIÓN Y REFRIGERACIÓN V

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Desarma, Monta, mantiene y repara sistemas de refrigeración domésticos, comerciales e industriales;
- Ejecuta montajes de instalaciones y equipos de expansión directa e indirecta para diferentes regímenes de temperaturas y refrigerantes en procesos de producción, conservación de alimentos, congelación, climatización y otros;
- Realiza las instalaciones eléctricas para control y fuerza; ajusta y regula control de mandos automáticos, semiautomáticos, manuales, neumáticos, accesorios de regulación de temperatura y humedad;
- Realiza soldaduras autógenas; efectúa limpieza, deshidratación o descontaminación del sistema en explotación y en las reparaciones;
- Ejecuta la puesta en marcha de los sistemas que eventualmente monta o repara con asesoría técnica en caso necesario;
- Realiza el ensamblaje de cámaras modulares, comerciales e industriales y la panelización de los mismos; garantiza el sellado e impermeabiliza los pisos;
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS.

Graduado de Nivel Medio y Haber pasado Curso de Habilitación en Buenas Prácticas de Refrigeración organizado por la Oficina Técnica de Ozono.

Anexo III. Entrevista de satisfacción laboral realizada a trabajadores.

Entrevista.

1. Usted como trabajador de la entidad se siente motivado en su puesto de trabajo.

A veces____ Sí____ No____

2. ¿Posee todas las condiciones para realizar su trabajo?

Si____ No____

3. ¿Usted cumple el tiempo establecido que requiere su Jornada Laboral?

A veces____ Sí____ No____

4. ¿Considera Ud. que su trabajo es bien remunerado?

Si____ No____

5. Según su esfuerzo en el trabajo lo considera.

Justo____ Menos de lo que deben pagarle____

6. ¿Cuál es su opinión acerca del sistema de pago aplicado actualmente?

Bueno ____ Malo ____ Regular____

7. ¿Cree usted que es necesario aplicar otro sistema de pago?

Si____ No____

Anexo IV. Modelo 1. (Fotografía detallada individual)

Empresa, Unidad: UEB Aseguramiento y Servicio			Dpto., Taller: Brigada de mantenimiento		
Nombre del trabajador: José Álvarez Castellanos			Fecha: 13 de julio de 2021		
No	Descripción de las actividades	Simb	Hora term.	Duración (minutos)	Observ.
1	Prepara puesto de trabajo	TPC	8:25	25	
2	Pica losa	TA	8:55	30	
3	Prepara mezcla	TA	9:05	10	
4	Enchapado de la parte superior de la meseta	TP	10:20	75	
5	Pica losa	TA	10:40	20	
6	Va al baño	TDNP	10:50	10	
7	Enchapado de la parte superior de la meseta	TP	12:30	100	
	Almuerzo				
8	Prepara mezcla	TA	1:45	15	
9	Pone losa del piso	TP	3:40	115	
10	Pica losa	TA	3:50	10	
11	Pone losa de piso	TP	4:40	50	
12	Limpia herramientas y organiza puesto de trabajo	TPC	5:00	20	
Hora de comienzo: 8:00 am			Hora de terminación: 5:00 pm		
Volumen de trabajo (Vt): 12 actividades			Normador: Elianys Gil Díaz		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo V. Modelo 2. (Fotografía detallada individual)

Empresa, Unidad: UEB Aseguramiento y Servicio				Dpto., Taller: Brigada de mantenimiento		
Nombre del trabajador: José Álvarez Castellanos				Fecha: 14 de julio de 2021		
No	Descripción de las actividades	Simb	Hora term.	Duración (minutos)	Observ.	
1	Prepara puesto de trabajo	TPC	8:20	20		
2	Prepara mezcla	TA	8:35	15		
3	Enchapado	TP	10:00	85		
4	Pica losa	TA	10:10	10		
5	Falta de fluido eléctrico	TIC	10:25	15		
6	Pica losa	TA	10:53	5		
7	Enchapado	TP	12:30	120		
	Almuerzo					
8	Pica losa	TA	1:38	8		
9	Enchapado	TP	2:25	47		
10	Prepara mezcla	TA	2:35	10		
11	Enchapado	TP	4:00	85		
12	Pica losa	TA	4:10	10		
13	Enchapado	TP	4:40	30		
14	Limpia herramientas y organiza puesto de trabajo	TPC	5:00	20		
Hora de comienzo: 8:00 am				Hora de terminación: 5:00 pm		
Volumen de trabajo (Vt): 14 actividades				Normador: Elianys Gil Díaz		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VI. Modelo 3. (Fotografía detallada individual)

Empresa, Unidad: UEB Aseguramiento y Servicio			Dpto., Taller: Brigada de mantenimiento		
Nombre del trabajador: José Álvarez Castellanos			Fecha: 15 de julio de 2021		
No	Descripción de las actividades	Simb	Hora term.	Duración (minutos)	Observ.
1	Prepara puesto de trabajo	TPC	8:20	20	
2	Prepara mezcla	TA	8:40	20	
3	Derretido a la meseta	TP	10:10	90	
4	Merienda	TDNP	10:35	25	
5	Derretido al piso	TP	12:20	105	
	Almuerzo				
6	Prepara mezcla	TA	1:29	9	
7	Salpican parte exterior de un muro	TP	3:13	104	
8	Betún de la parte interior del muro	TP	4:45	92	
9	Limpia herramientas y organiza puesto de trabajo	TPC	5:00	15	
Hora de comienzo: 8:00 am			Hora de terminación: 5:00 pm		
Volumen de trabajo (Vt): 9 actividades			Normador: Elianys Gil Díaz		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VII. Plan de medidas.

Medidas a aplicar	Responsable	Fecha de Cumplimiento.
Replicar el sistema de pago en el resto de los cargos de la brigada de mantenimiento, siempre y cuando cumplan con los requerimientos del destajo individual.	Jefe de la UEB de Aseguramiento y Servicio.	Primer trimestre del 2022
Aplicar el sistema de pago en la brigada de transporte y taller, siempre y cuando cumplan con los requerimientos del destajo individual.	Jefe de la UEB de Aseguramiento y Servicio.	Segundo trimestre del 2022
Aplicar el sistema de pago en la brigada de abastecimiento técnico y material, siempre y cuando cumplan con los requerimientos del destajo individual.	Jefe de la UEB de Aseguramiento y Servicio.	Segundo trimestre del 2022
Aplicar el sistema de pago en la brigada de ensamblaje de cajonería corriente, siempre y cuando cumplan con los requerimientos del destajo individual.	Jefe de la UEB de Aseguramiento y Servicio.	Segundo trimestre del 2022

Medidas a aplicar	Responsable	Fecha de Cumplimiento.
Analizar el comportamiento de los índices de fluctuación laboral y la satisfacción de los trabajadores.	Jefe de la UEB de Aseguramiento y Servicio.	Segundo semestre del 2022

Fuente: Elaboración propia.