

DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL  
CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN SISTEMA DE PAGO POR RESULTADO EN LAS VAQUERÍAS DE  
LA EMPRESA PECUARIA VENEGAS DE SANCTI SPIRITUS

DESING OF SYSTEM OF PAYMENT BY RESULT IN THE DAIRIES OF THE  
VENEGAS LIVESTOCK COMPANY OF SANCTI SPIRITUS

Autor: Juan Carlos Calero Castro

Tutora: MSc. Ludmila Eugenia Garcia Navarro. PA

Consultante: Dr. C Daniel Águila Ayala. PT

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

## DEDICATORIA

1. A Noraida Calero Castro, mi mamá por darme fuerzas cuando lo necesité, por luchar junto a mí en todos estos años, por ser mi luz inspiradora para alcanzar este sueño.
2. A mis tías que han estado pendiente de mis estudios e impulsándome a seguir adelante.
3. A mis amigos que me ayudaron e hicieron que todo fuera más fácil.

## AGRADECIMIENTOS

- 1- A mi tutora Ludmila Eugenia Garcia Navarro por todo el apoyo, la ayuda y el conocimiento que me ha aportado.
- 2- A todos mis amigos que han estado conmigo apoyándome en todo momento.
- 3- A mis compañeros de aula y trabajo que me han ayudado a lo largo de mi carrera estudiantil.
- 4- A todos mis profesores por contribuir a mi formación como profesional, a los de la Marta Abreu de las Villas y a los de la José Martí de Sancti Spíritus.
- 5- A todos mis familiares y compañeros de trabajo que de una forma u otra contribuyeron a que lograra alcanzar mis sueños.
- 6- A todos los que me quieren y me apoyaron a terminar mi formación profesional en especial a Daniel Águila Ayala.

## RESUMEN

La presente investigación es el resultado de un trabajo realizado en las Vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas del municipio Yaguajay de la provincia Sancti Spíritus. La misma tiene como objetivo el diseño de un sistema de pago por resultado teniendo en cuenta lo contentivo en la Resolución 87 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba, vigente desde noviembre del año 2021. Para el cumplimiento del mencionado objetivo se incluyen temas relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos, específicamente en los relacionados con la Organización del Trabajo como base técnica para el diseño de los sistemas de pago. Se realizó un diagnóstico general determinando las deficiencias y los problemas existentes en el sistema de pago aplicado, con la utilización de técnicas entre las que se encuentran la observación directa, la encuesta, la consulta de documentos y la fotografía detallada individual, se empleó además métodos de la estadística matemática. Se logró identificar los problemas existentes acerca de la motivación de los trabajadores con el sistema de pago aplicado, que sirvió como puntal para la aplicación de un procedimiento que permitiera el diseño de un sistema de pago por resultado en las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas en el municipio de Yaguajay, Sancti Spíritus.

Palabras claves: sistema de pago, organización del trabajo

## SUMMARY

The present investigation is the result of a work carried out in the Dairy Farms of the Venegas Livestock Company of the Yaguajay municipality of the Sancti Spíritus province. Its objective is to design a payment system for results taking into account what is contained in Resolution 87 of the Ministry of Labor and Social Security of Cuba, in force since November 2021. For the fulfillment of the aforementioned objective, related topics are included. with the Management of Human Resources, specifically in those related to the Organization of Work as a technical basis for the design of payment systems. A general diagnosis was made, determining the deficiencies and existing problems in the applied payment system, with the use of techniques that include direct observation, the survey, the consultation of documents and individual detailed photography, methods were also used. of mathematical statistics. It was possible to identify the existing problems about the motivation of the workers with the applied payment system, which served as a prop for the application of a procedure that would allow the design of a payment system by result in the dairy farms of the Empresa Pecuaria Venegas in the municipality of Yaguajay, Sancti Spíritus.

Keywords: payment system, work organization

## INDICE

Introducción.....	1
<b>Capítulo 1: Marco teórico referencia .....</b>	<b>6</b>
1.1 La Gestión de los Recursos Humanos.....	7
<b>1.1.2 Modelos de Gestión de Recursos Humanos .....</b>	<b>11</b>
1.2 Subsistemas que conforman la Gestión de Recursos Humanos .....	12
1.3 Estudios de organización del trabajo. Conceptos y Definiciones. ....	17
1.4 Organización de los salarios. ....	22
<b>1.4.1 Clasificaciones de los salarios:.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.2 Los principios que rigen la política salarial son: .....</b>	<b>25</b>
<b>1.4.3 Sistema de pago por resultado.....</b>	<b>25</b>
1.5 Formas y Sistemas de Pago vigentes en Cuba en el marco del perfeccionamiento empresarial. ....	26
Capítulo II: Propuesta de un PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE PAGO por resultado para LAS VAQUERÍAS DE LA Empresa Pecuaria Venegas de Sancti Spíritus .....	29
2.1 Caracterización de la empresa.....	29
2.2 Procedimientos para el diseño de sistemas de pago. ....	32
2.3 Adaptación del Procedimiento .....	35
<b>2.3.1 En la etapa de diagnóstico.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.2 En la etapa de estructuración .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.3 En la etapa de aprobación e implementación .....</b>	<b>44</b>
Capítulo III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL diseño de UN SISTEMA DE pago por resultados a los trabajadores de la Vaquería de la EPV de Sancti Spíritus. ....	46
3.1 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO .....	46
<b>3.1.1 Etapa de diagnóstico .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.2 Etapa de Estructuración.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.3 Etapa 3. Aprobación e implementación .....</b>	<b>61</b>
<b>Paso 2. Aprobación e implantación: .....</b>	<b>63</b>
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	67

## INTRODUCCIÓN

La humanidad conoce el trabajo desde su origen sobre la tierra, pues existen vestigios de que nuestros antepasados cazaban animales y recolectaban frutos, es decir, desde los albores de la historia trabajaban para garantizar su subsistencia. Este objetivo, con muchas y diversas variaciones, se conserva hasta la actualidad. Los salarios son tan antiguos como el trabajo mismo. Aunque es evidente que en aquel entonces no se pagaba de la misma forma como en la actualidad, ya que el pago se hacía en especie. Después de la caza de animales, se procedía a la repartición de bienes como carne, pieles y huesos, que servían para alimentarse y fabricar armas y otros utensilios. Éstos son los indicios de la remota aparición en el mundo del pago a un individuo por algún trabajo desempeñado, lo cual hoy se conoce como sueldo o salario. Reproduciremos informes donde se describe cómo se pagaban los salarios en distintas épocas de la historia. (mundo, 2018)

El panorama general del planeta en la última década arroja resultados desiguales. Mientras que las economías más desarrolladas del planeta —en Norteamérica, Europa o Japón— han sufrido estancamientos salariales importantes, cuando no directamente retrocesos, la zona de Asia-Pacífico, hogar de numerosas economías emergentes y en desarrollo, ha visto avanzar de manera sustancial los salarios de sus trabajadores en estos últimos años. En el caso de América Latina, ha presentado una evolución bastante leve. Aunque la mayoría de países han crecido, han sido desarrollos muy leves para lo que debería estar aumentando con mayor firmeza al tener tantas economías en transición. Todo ello sin contar con los casos de Venezuela y Argentina, que si bien no ofrecen datos por la elevada inflación de los países, estas situaciones no suelen beneficiar especialmente la capacidad de compra de los salarios. (Blyth & Lonergan, 2021)

En las condiciones actuales de Cuba se está llevando a cabo un proceso de ordenamiento de la economía, lo que implica fenómenos como la devaluación de la moneda y a la vez un proceso de reforma general de salario, que trae consigo un aumento de los ingresos personales, además del aumento de los costos, producidos por



la inflación debido a la devaluación monetaria; por lo que la eficiencia juega un papel fundamental y trae consigo la necesidad de desarrollar entidades caracterizadas por su competitividad, lo que lógicamente se encuentra dentro del marco que establece el perfeccionamiento empresarial y la transformación de los recursos humanos. Esto exige cada vez más de una mayor motivación, participación y creatividad.

Los aspectos anteriores encuentran su basamento en los (Lineamientos, 2021-2026), en el Modelo de Gestión Económica, específicamente en el Lineamiento No. 11 que plantea... “Consolidar la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores, incluidos los jefes, en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con la riqueza creada, los resultados alcanzados y el trabajo aportado”.

Igualmente en lo que se refiere al salario se articula en el lineamiento No. 108 que expresa...”Rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia”.

En esta misma línea el lineamiento No. 109 expresa...”Consolidar la política de empleo y favorecer la incorporación de las personas en condiciones de trabajar, en particular de las mujeres y los jóvenes, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico y social del país y los territorios, la formación profesional y la inserción laboral; tener en cuenta el uso del teletrabajo y el trabajo a distancia”.

A partir de los cambios necesarios en los recursos humanos es de gran interés modificar políticas, y formas de actuación individual y colectivas haciéndose necesario la comprensión y adopción de un nuevo Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (S.G.R.H) que garantice que todos los trabajadores lleven a cabo sus funciones precisas, en correspondencia a su trabajo y capacidad. Los sistemas de pago son un factor importante para el crecimiento de la productividad del trabajo, cuenta con una base metodológica y científica, que solo tendrá verdaderos éxitos en la misma medida en que los operarios, administrativos, técnicos y cuadros participen conscientemente en su perfeccionamiento. La organización del salario requiere de una concepción integral a

nivel de economía, de manera tal que se logre la ciencia del trabajo, la máxima aproximación entre el salario y el aporte laboral de cada trabajador, así como a cada quien según su trabajo a cada quien según su capacidad.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba M.T.S.S el 9 Abril del 2014 dicta una nueva Ley No116/ 2013 “Código del Trabajo”, donde una vez más se expone la necesidad de perfeccionar la organización del trabajo y las formas de pago a los trabajadores.

En diciembre del 2020 se publica en la Gaceta Oficial N° 69 una nueva resolución, relacionada con el pago de salario en el sector empresarial, específicamente la Resolución 29 del 2020; la cual relaciona las nuevas escalas salariales.

Por otra parte, el 1ro de noviembre de 2021 en la Gaceta Oficial No. 94 Extraordinaria es publicada la resolución N° 87 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la cual autoriza el pago por resultado en el ministerio de la agricultura en su resuelvo primero, lo cual permite que los trabajadores directos a la producción devenguen acorde a su nivel de ingresos y a la eficiencia del colectivo de trabajo.

El análisis del comportamiento de los sistemas de pago que se aplican en la empresa y la satisfacción mostrada por los trabajadores en correspondencia con los resultados productivos y el cumplimiento de los planes de producción, evidenció la existencia de contradicciones entre el comportamiento de los referidos sistemas y los resultados productivos, situación que se agudiza más en el área de vaquerías por ser la producción de leche uno de los componentes más importantes en la razón de ser de la empresa y tener esta un sistema de pago diferente en el área productiva. Comparativamente, al analizar la relación entre el sistema de pago y los resultados productivos con otras áreas de la empresa, emergieron evidencias que justifican la necesidad de resolver por la vía investigativa las carencias identificadas específicamente en las vaquerías. Según lo antes expuesto se seleccionó como escenario de la investigación, las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas, a partir de un estudio exploratorio y encuestas realizadas relacionadas con el sistema de pago aplicado actualmente.

Como parte de la información obtenida se pudo determinar cómo **situación problemática** que los trabajadores no se sienten motivados con el sistema de pago

actual pues este no cubre sus necesidades trayendo consigo falta de motivación y desinterés por los resultados en el proceso productivo.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se plantea el siguiente **problema de la investigación**: ¿Cómo diseñar un sistema de pago por resultados para los trabajadores de las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas?

Para darle respuesta al problema de investigación planteado se tomó como **objeto de estudio** la organización del salario en las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas (EPV) de Sancti Spíritus y como **campo de acción** el diseño de un sistema de pago por resultado a los trabajadores abarcados en las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas de Sancti Spíritus.

### **Objetivos General**

Diseñar un sistema de pago por resultado para los trabajadores de las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas de Sancti Spíritus.

Se proyectan los siguientes **Objetivos Específicos**:

- 1- Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos de la Organización de los salarios, que permita el diseño de un sistema de pago en las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas de Sancti Spíritus.
- 2- Proponer un procedimiento para diseñar un sistema de pago por resultado para los trabajadores de la Vaquería de la Empresa Pecuaria Venegas de Sancti Spíritus
- 3- Aplicar el procedimiento seleccionado para diseñar un sistema de pago por resultados a los trabajadores de la Vaquería de la EPV de Sancti Spíritus.

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

### **Métodos del nivel teórico:**

- ✓ **Analítico-sintético**: 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 a través de diferentes fuentes de investigación y de las conjeturas fundamentales sobre las cuales se realizará la investigación.

- ✓ **Inductivo-deductivo:** favoreció los análisis de la problemática abordada desde sus causas y consecuencias, así como las posibles vías de solución al problema.

Como **métodos empíricos fundamentales** se utilizaron:

- ✓ **Observación:** mediante este método se pudo constatar las causas que impiden
- ✓ **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 directivos, técnicos y trabajadores de las bases productivas.

Del nivel **estadístico matemático** se aplicó la estadística descriptiva para el análisis de la información obtenida en los instrumentos aplicados. Se trabajó con el programa Microsoft Excel para el análisis de los datos obtenidos en la recogida de información.

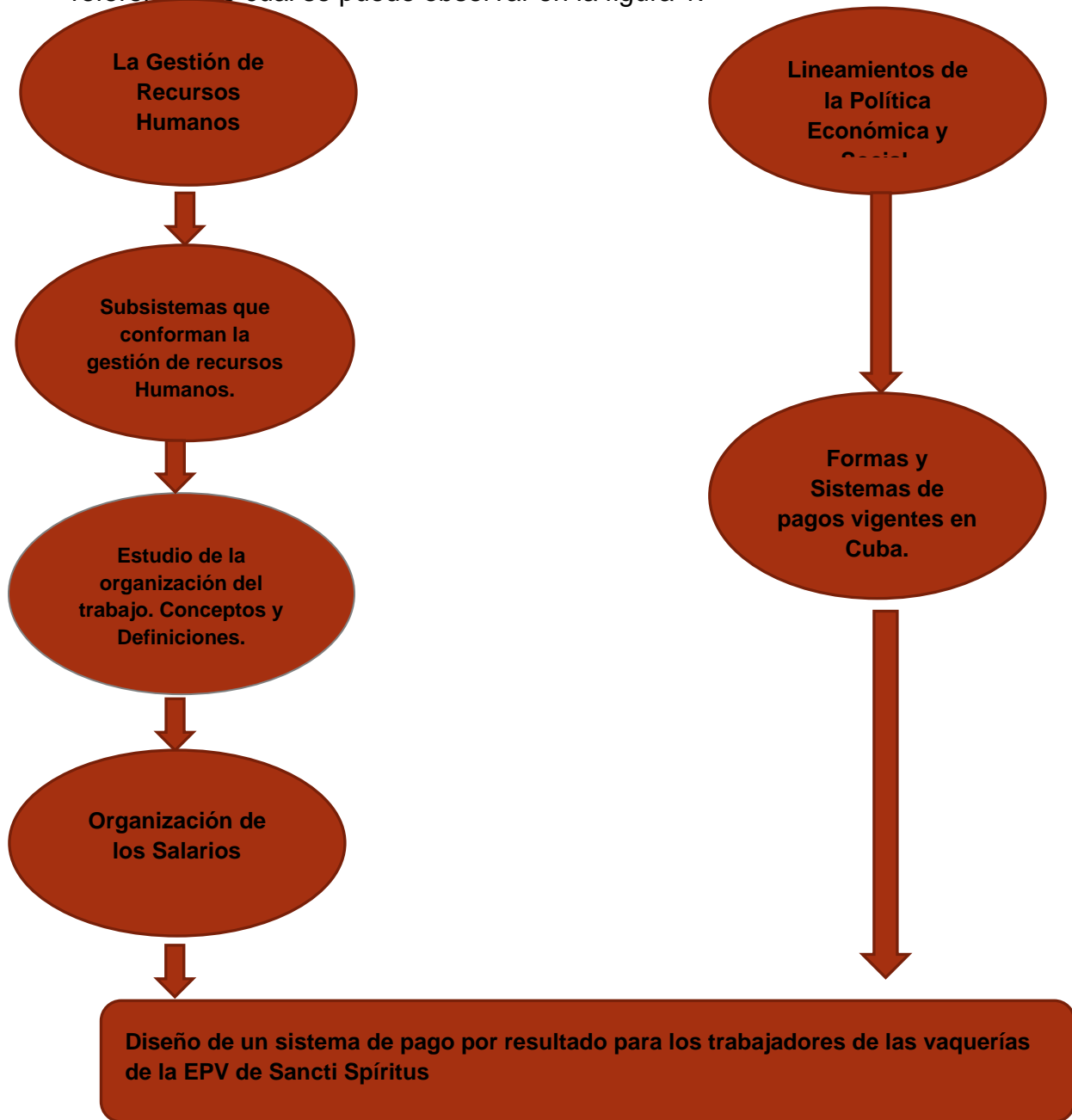
Su **implicación práctica** está en que se obtiene como resultado, por una parte que la empresa va a obtener mejores resultados en el proceso productivo y por la otra se logra incidir de forma positiva en la motivación de los trabajadores por los resultados productivos y satisfacción en el desempeño laboral.

La **utilidad metodológica**, se contará con una herramienta metodológica que regula con mayor eficiencia el proceso administrativo en la empresa y por consiguiente sus resultados productivos.

La investigación se estructura en: Introducción, tres Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

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

## 1.1 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El origen del término Recursos Humanos se puede ubicar a mediados del siglo XIX, durante la Revolución Industrial que aconteció principalmente en Estados Unidos y Europa. La mecanización y la producción en cadena generaron insatisfacción entre los trabajadores de las empresas y fábricas. Esto hizo necesarias las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la vivienda, la salud y los horarios del personal. La medida más importante fue la creación de los denominados “Departamentos de Bienestar” en algunas organizaciones. El economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de Recursos Humanos en su libro “Distribución de la riqueza”, publicado en 1894. (endalia.com, 2020)

Por lo que otros autores coinciden en afirmar que es a partir de mediados del siglo XIX es que puede comenzarse hablar de administración de personal (VARIOS, 2010), (SANTOS, 2010), (CARTAYA, 2013), (Amador Sotomayor, 2016),(CHIAVENATO, 2011) , entre otros, queriendo este autor dar a conocer a su juicio, la existencia a lo largo de más cien años de tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial que según Canós Darós (2012) son: escuela clásica, modelo burocrático, escuelas orientadas al comportamiento o de las relaciones humanas, escuela de los sistemas sociales, escuela neoclásica, escuela matemática (Canós Darós, 2012). Que si bien el autor de este trabajo no las identifica exclusivamente con la evolución de la administración de personal sí está consciente de que constituyeron la base de la misma. La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales a nivel mundial. 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, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019)

Al respecto Montoya (2016) expresan: “Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en

una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen”.

Es por eso que dentro de las estrategias concebidas para el desarrollo empresarial, la gestión de los recursos humanos constituye una de las dimensiones más importantes de este proceso. Sobre este aspecto Hernando (2007) refieren que: los empresarios han comprendido que la gestión de los recursos humanos juega un rol fundamental en la consecución de este propósito, es por ello, que cada día más se interesan por conocer qué motiva a sus empleados, qué aspiraciones tienen en la vida laboral, cuáles son sus potencialidades laborales y qué requerimientos de capacitación y competencia tienen que cubrir.

Muy relacionado con los recursos humanos está el Capital Humano, que ha sido referido como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portado por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. (Fidel, 2005).

Se puede apreciar que el Capital Humano es un término que se corresponde con la evolución de las ideas de la máxima dirección del país, en torno al papel del Capital Humano en el socialismo, con la visión de que es la principal riqueza que ha creado la Revolución Cubana.

Sistema de gestión de Capital Humano es un término integrador por cuanto integra ciencia, conciencia y economía en el contexto de la sociedad cubana, en el mismo se produce la integración laboral del trabajador en su dimensión humana y productiva al colectivo laboral. Además, puede ser la definición de una concepción que expresa una aspiración a la que se debe llegar en una sociedad justa como la cubana, pero que en la práctica ha alcanzado reconocidos logros a nivel mundial, los que consolidan y amplían constantemente. (DecretoLey, 281/2007)

Dada la importancia que poseen las personas en la sociedad y las organizaciones, esta idea expresada y retomada en numerosas ocasiones ha servido de base para conformar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. A partir de él se han

creado una serie de garantías para su aplicación como lo es el establecimiento de una base normativa con un fuerte grado de complementariedad, el nivel de desarrollo alcanzado por el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, así como las condiciones históricas en que se desarrolla la Revolución Cubana. El DecretoLey (281/2007) para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial incluye entre sus sistemas el No. VII denominado Sistema de Gestión de Capital Humano y asume la definición anterior de sistema de Gestión Integral de Capital Humano, no obstante, en otros momentos solamente se refiere a este como lo plantea al inicio del referido capítulo. El DecretoLey (281/2007) plantea que “las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un Sistema de Gestión del Capital Humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas...”.

La competencia laboral es el factor por excelencia para lograr esta integración interna y externa de modelo. Sagi-Vela (2004) define a las competencias laborales como: “el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”

En general el análisis sobre las definiciones de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), lleva a establecer generalizaciones que permiten identificar rasgos característicos de este proceso que lo sitúan como una 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. Existen criterios de que en este sentido, debe articularse con las innovaciones en tecnología y organización de la empresa.

Un análisis más profundo del tema lleva a establecer que en la actualidad existe la tendencia a evaluar la gestión de los recursos humanos teniendo en cuenta la eficiencia dada por el uso de los recursos y el control de los gastos, la efectividad del empleo de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, y la eficacia medida por el impacto en la empresa y los empleados (rentabilidad de la inversión); así como también, por el impacto social (Escobar, 2013)



Dentro de esta tendencia uno de los aspectos de mayor discusión y a la vez numerosos enfoques, es precisamente su conceptualización. Así, diversos autores han abordado el tema de los recursos humanos, desde diferentes perspectivas, entre ellos Escobar (2013); A. Cuesta, Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A. & Mateus, L (2017); Espinoza (2018); y Peñalver (2019), los que de una manera u otra coinciden en conceptualizarlos como conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización, deviniendo en factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad; siendo el principal elemento de toda organización, que garantiza el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa.

No obstante, el autor del presente estudio asume la conceptualización dada por Escobar (2013) quien considera que “la Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico”.

El concepto de Gestión de Recursos Humanos (GRH) está integrado por diferentes términos que indistintamente son utilizados por algunos autores para referirse a la función de personal, ejemplo de estos en el diccionario básico de Recursos Humanos Harper & Lynch (1992) y en Puchols (1995) se define lo siguiente:

**Administración:** Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

**Dirección:** Se define como el liderazgo en la conducción informada, planificada y eficiente de una compleja actividad organizada.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan.

**Gestión:** a las acciones que realizamos para lograr una finalidad con cuidado, esfuerzo y eficacia. Para lograr sus objetivos esta gestión tiene que concebirse e implementarse en forma de sistema.

La concepción de Capital Humano posee una amplitud y un alcance que requiere concientizarse en los directivos y trabajadores empresariales, a fin de comprenderla y poder llevarla a la práctica.

El Sistema de Gestión Integral de Capital Humano se basa en la Gestión Integrada de los Recursos Humanos, el que indiscutiblemente tiene una estrecha relación con la Gestión de los Recursos Humanos, conocida también como, la Gestión, Administración o Dirección de Recursos Humanos que a lo largo del surgimiento y desarrollo de las llamadas Escuelas de Administración o Teorías de la Administración, en las cuales el factor humano ha tenido diferentes consideraciones que han ido desde concebirlo como parte de una máquina, o darle un valor prácticamente nulo, hasta el factor estratégico y de alto valor que es. Una revisión de la literatura plantea que en esencia y a veces con denominaciones diferentes, varios de los referidos módulos se encuentran en los Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

---

### **1.1.2 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Según Gil Díaz (2022) “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 auto gestionarse 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”.

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),

Beer y colaboradores (1990), citado por Cuesta, en este modelo se integran las actividades clave de la GRH en cuatro áreas: sistema de trabajo, sistema de recompensas, flujo de recursos humanos e influencia de los empleados. (Cuesta, 1999)

Según Des Horts (1990), un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos al mostrar un procedimiento general donde la función de recursos humanos (RH) es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas. (Des Horts, 1990)

Harper y Lynch (1992), presentan un modelo basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. (Harper y Lynch, 1992)

El modelo de Werther&Davis (2001) de EE. UU, citado por Díaz, E, expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más (Gil Díaz, 2022)

Plantea Cuesta (2005), a partir del modelo de Beer, se crea este modelo, el cual propone en primera instancia reunir las actividades clave de dicha gestión en cuatro subsistemas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral

El modelo para la administración de los recursos de capital humano, Werther y Davis (2008), en el cual proponen un sistema de GRH conformado por diversos elementos, que consta como mínimo de dos partes que interactúan entre sí, conservando cada una sus límites. Es decir que cada una de sus actividades es un subsistema que guarda relación directa con las demás actividades. (WERTHER, 2008)

## 1.2 SUBSISTEMAS QUE CONFORMAN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Teniendo en cuenta la experiencia internacional se ha considerado que el conjunto de acciones estratégicas que permiten materializar la política organizativa-laboral en su integración con la nueva gestión de las entidades, o lo que es lo mismo el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH).

Cuando hablamos de los subsistemas dentro del departamento de recursos humanos nos referimos a una serie de áreas muy bien definidas en esta sección de la empresa, imprescindibles tanto para una buena organización del personal como para el funcionamiento de la propia empresa. No hay que confundir los subsistemas de recursos humanos con los de la empresa, aunque para ser eficientes los de RRHH deben responder a los de la compañía. (Sisternas, 2018)

Según el criterio de Portela Rodríguez (2018) y el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) puede estar compuesto por los Subsistemas siguientes:

Para las definiciones de estos subsistemas, el autor de este estudio consultó otros autores, que aparecen referenciados con posterioridad y que constituyó un aporte importante al enriquecimiento teórico de los subsistemas.

### **Planificación**

Igualmente, a la hora de definir la planificación también es necesario tomar el criterio de Morell González and Díaz Pérez (2021) quienes enfatizan que: “la Planificación, como subsistema del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, es el conjunto de acciones que se desarrollan en la entidad con el fin de determinar las necesidades actuales y perspectivas de personal idóneo para el cumplimiento de la proyección estratégica, así como programar las acciones y proyectar los gastos de todo el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos”.

En otras palabras, es plantear los proyectos e iniciativas de innovación en el campo de la gestión de los recursos humanos de manera integrada:

- a) la definición de objetivos y resultados y su articulación con la estrategia global de la empresa;
- b) la asignación de tiempos;
- c) la asignación de recursos financieros, materiales y humanos;
- d) la dinámica y los mecanismos del proceso de conducción, retroalimentación y ajuste del proyecto;
- e) la evaluación del proyecto.

### **Selección de personal**

Peralta Jauriga (2018) asume que: la determinación de las necesidades de personal es la actividad mediante la cual se posibilita materializar la conjugación de las políticas e intereses macroeconómicos con los de la entidad, de manera que esta última no se olvide o se aleje de su responsabilidad e iniciativa social. La selección de personal es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la entidad busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y de

una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo. Visto así, la selección debe implementarse transitando por diversas etapas, que aseguren que la elección ofrezca las máximas garantías posibles.

### **Formación y superación**

El subsistema de Formación y Superación en el marco del SGRH comprende el conjunto de acciones estratégicas para el ajuste e impulso de los aprendizajes de los trabajadores en concordancia a las necesidades de formación propias al desarrollo, y especialmente la innovación, de la actividad laboral de la entidad. Estará articulado al desarrollo de los otros subsistemas de recursos humanos al mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo, así como para su inserción más oportuna en el mercado de trabajo.

### **Evaluación del desempeño**

La Evaluación del Desempeño de los trabajadores es un proceso integral de su labor durante el período analizado, así como de sus potencialidades laborales en un futuro inmediato. (Garzón, Sinclay, & Salazar, 2020). Este proceso no debe confundirse con un sistema de medición de aptitudes o personalidad, ni tampoco para acreditar conocimientos, calificación o habilidades, aunque son complementarios.

### **Desarrollo y promoción**

El subsistema de Desarrollo y Promoción como parte del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos comprende las acciones encaminadas a que todo trabajador, una vez incorporado a la entidad, conozca las perspectivas que ésta le ofrece para su desarrollo y realización profesional dentro de la organización, y que generalmente están asociadas a sus expectativas de progreso hacia posiciones de mayor calificación, responsabilidad, reconocimiento social y remuneración.

### **Seguridad, salud y condiciones de trabajo**

La seguridad y la salud en el trabajo constituyen, junto a las condiciones laborales, premisas para la gestión más eficiente de las entidades y el éxito de dichas actividades depende en primer término de la existencia de una política consecuente trazada por su más alta dirección.

En la actualidad, la seguridad del trabajo y el mejoramiento de las condiciones de trabajo se consideran elementos claves de la eficiencia y eficacia empresariales resultantes de

una mayor motivación y del cambio de actitudes del personal, así como de la disminución de accidentes y otras contingencias. En consecuencia, una adecuada gestión de la seguridad y de las condiciones de trabajo resulta vital cuando la entidad enfrenta la necesidad de una activa participación de todos los trabajadores.

### **Comunicación e información**

La comunicación es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto (Peiró, 2021). La transmisión rápida y oportuna es vital para la eficiencia, pero hay que dar un paso más profundo para lograr el éxito. La falta de una buena comunicación es uno de los grandes y más frecuentemente señalados problemas en las empresas a nivel mundial: la comunicación es fundamental para crear un ambiente de trabajo capaz de adaptarse y renovarse continuamente.

### **Negociación y solución de conflictos.**

La negociación colectiva es la vía de acción más abarcadora que conjuga todas las formas y niveles en que los trabajadores y sus sindicatos participan en la gestión empresarial. En Cuba la Constitución de la República, el Código del Trabajo y demás leyes y regulaciones laborales brindan amplias garantías a los trabajadores, lo que unido a que prácticamente la totalidad de las empresas sean de propiedad social ha traído como consecuencia que el proceso de negociación a nivel de empresa haya sido casi nulo y más bien formal.

### **Atención integral a la persona.**

La atención al personal como subsistema se concibe, como un conjunto de tareas, medidas y acciones, que de forma coordinada se orientan hacia la satisfacción de necesidades y de intereses del trabajador; con vistas a lograr los objetivos estratégicos de la entidad en la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia.

La forma de satisfacer las necesidades de los trabajadores puede ponerse de relieve a través del reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador, de la posibilidad de desarrollar su iniciativa y de la participación en las decisiones del colectivo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, del mejoramiento de las condiciones de vida

en el trabajo, de la seguridad en el empleo, así como de la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas para un desempeño eficaz. En este sentido se identifica con la política más general que persigue el SGRH.

### **Medición**

La medición de la efectividad de la gestión de los recursos humanos tiene por objetivo conocer en qué dirección es necesario orientar los esfuerzos del proceso de aprendizaje, información e innovación, inherente a la nueva gestión, a partir de los resultados alcanzados y los objetivos propuestos logrados.

Se trata de medir la eficiencia y de valorar también su efectividad. No toda eficiencia necesariamente es efectiva, pues no siempre se acompaña del cumplimiento de los objetivos de utilización de los recursos humanos, materiales y/o financieros.

### **Retribución y estimulación**

La retribución es la compensación que un individuo u organización recibe como contraprestación de un bien o servicio ofrecido. Puede ser realizada de múltiples maneras, tanto tangibles como intangibles. (Galán, 2020)

En esta misma línea puede considerarse que en el ámbito del empleo y de la economía, la idea de retribución se asocia al dinero que recibe una persona por su trabajo. Dicho dinero es entregado por el empleador, que puede ser el Estado o una empresa privada, a cambio de ciertas actividades que debe desarrollar el trabajador. Cabe destacar que la relación empleador-empleado está regulada por un contrato de trabajo y por las leyes laborales: la retribución, por lo tanto, se enmarca en dichas normativas. (Merino, 2016)

Visto como subsistema que conforma la Gestión de los Recursos Humanos, retribución y estimulación es aquel que determina las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite dicho subsistema, así como por el monto de recursos a su disposición.

Como parte integrante de este subsistema están los indicadores económicos-financieros y los relacionados con el nivel de actividad. Este grupo de indicadores da la posibilidad de analizar la utilización de los activos y pasivos de la empresa. En su análisis se comparan generalmente con un período base (que puede ser el año anterior u otro

período), con el valor del indicador en otras empresas de la rama, e incluso en determinados casos con un valor normativo establecido por organismos superiores.

Para el cálculo de estos indicadores generalmente se divide los activos fijos y/o corrientes entre el (los) indicador(es) utilizado(s) para analizar el nivel de actividad logrado, es decir:

Activos o pasivos / Indicador(es) del nivel de actividad. Indicadores técnicos, indicadores productivos relacionados con la efectividad de la tecnología y la organización del proceso productivo.

El conjunto de indicadores que se agrupan en esta clasificación es muy diverso y depende de las características de la tecnología y del proceso productivo. En su análisis se comparan generalmente con el Plan, con el valor normativo del indicador si lo hubiera o con el valor del indicador en determinado período tomado como base y en muchos casos también con el valor del indicador en otras empresas de la rama. Su utilización está dirigida a detectar cuan eficiente o no es el proceso productivo, tanto en lo relacionado con la tecnología utilizada como en lo relacionado a la organización de la producción y del trabajo.

Indicadores relacionados con la utilización y desarrollo de los Recursos Humanos. La Productividad del Trabajo es el indicador que se utiliza para medir la eficiencia de la fuerza de trabajo y la misma relaciona el indicador de nivel de actividad alcanzado con la fuerza de trabajo utilizada.

Ahora bien, la fuerza de trabajo utilizada puede expresarse de diferente forma en dependencia del análisis que queremos realizar.

El objeto de estudio de esta investigación está relacionado con el subsistema de compensación y estimulación salarial, para lo cual se tiene en cuenta los sistemas de pago, para así poder retribuir según el principio de distribución socialista, “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”. (Sistemas de Gestión de Recursos Humanos hacia organizaciones de rápido aprendizaje y eficiencia. La Habana Cuba junio 1998).

### 1.3 ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. CONCEPTOS Y DEFINICIONES.



La organización del trabajo, como sistema de trabajo de la empresa, comprende los diferentes procesos de trabajo, al considerar, a la vez, la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, constituye determinante para la eficacia de la GRH. (Cuesta Santos, 2018)

Los estudios de organización del trabajo tienen una singular importancia como vía para el incremento de la productividad del trabajo dada las posibilidades reales que estos brindan con un bajo nivel de utilización de recursos financieros y materiales, caracterizada por su rentabilidad en su justificación económica. La organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad en los centros laborales (Vargas (2011); Infante Gutiérrez (2012)).

Las normas cubanas (NC, 3000:2007), por su valor teórico y metodológico constituyen un referente para la realización de los estudios de organización del trabajo así como el carácter práctico del resultado mostrado. Por ello el autor del trabajo se adscribe los requisitos establecidos por (NC, 3000:2007), procurando que de forma dinámica se contribuya a perfeccionar la organización del trabajo con el fin de alcanzar una mayor efectividad del trabajador en su actividad laboral y su relación dentro del proceso de la producción de bienes y servicios. Deben tenerse en cuenta los principios y factores a cumplir durante la realización de los estudios de OT:

Principios.

- Integralidad: considerar no solo los recursos humanos, sino los materiales y financieros con que cuenta la entidad.
- Sistemática: búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la empresa.
- Participación activa de los trabajadores: tanto en los estudios, como en el diseño de las medidas y su control, deben participar todos los trabajadores con el objetivo de que contar sus aportes e iniciativas.

Factores.

- Los externos, los que están presentes en el entorno, e influyen en la consecución de los objetivos productivos y económicos trazados.
- Los internos, están presentes en las reservas existentes en la entidad y permiten modificar las condiciones de trabajo y elevar la eficiencia del trabajo.

Los estudios del proceso o método de trabajo se relacionan con la optimización del contenido de trabajo de los procesos o flujos de trabajo, así como cargos o puestos, o de tarea u operación. Según Moya Martínez (2019) el estudio de métodos es un conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto a un concienzudo escrutinio, con vista a introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo y que permitan que este sea hecho en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida. Para corroborar un buen estudio sobre la organización y normación del trabajo, se hace necesaria la utilización de métodos para la elaboración de normas técnicamente argumentadas:

Para facilitar la realización de estudios de OT, La Organización Internacional del Trabajo propone un procedimiento el cual consta de las siguientes etapas:

- 1- Seleccionar el trabajo a estudiar
- 2- Registrar todo lo que sea pertinente al método actual
- 3- Examinar con espíritu crítico
- 4- Idear el nuevo método
- 5- Implantar el nuevo método
- 6- Mantener en uso.

Al realizar estudios de organización y normación del trabajo no solo se realiza un estudio de los métodos de trabajo, sino que es necesario conocer las técnicas de estudio de medición del trabajo que permitan perfeccionar los métodos, procedimientos de trabajo y determinar las normas; así como realizar estudios de la jornada laboral con el fin de conocer la utilización de la misma y tomar medidas para la reducción o eliminación de las interrupciones. Cada empresa utilizará los métodos de estudio que más se correspondan con sus características técnico-productivas, para el perfeccionamiento de la organización y formación del trabajo. En la división del trabajo, serán aspectos importantes a estudiar la división por tecnologías, por funciones y por calificación

profesional. En cuanto a la cooperación del trabajo, se analizará esta, desde el punto de vista tecnológico y funcional, considerando las posibilidades de crear brigadas especializadas o brigadas complejas. Al estudiar los métodos y procedimientos de trabajo, debe tenerse presente el peso específico del puesto de trabajo, dentro del proceso productivo, así como el programa de capacitación de los trabajadores, en los nuevos métodos y procedimientos. En la organización y servicios del puesto de trabajo, se tendrá en cuenta, el estudio del equipamiento organizativo y tecnológico, así como la preparación del puesto de trabajo, el servicio a los medios de trabajo, el servicio a los objetos de trabajo y el servicio al trabajo humano. El mejoramiento de las condiciones de trabajo y el establecimiento de regímenes de trabajo y descanso, juegan un papel importante dentro de la organización del trabajo. La organización del trabajo exige una labor permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aun cuando se hayan obtenido resultados superiores. El estudio del trabajo es el examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficiente de los recursos y establecer normas fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando. Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

**Para la realización de estos estudios se tendrán como premisas las siguientes:**

- Identificación del usuario o cliente, según corresponda.
- Definición de los atributos del producto, servicio, información o conocimiento, de valor agregado, que exige el usuario o cliente.
- Precisión de los procesos que respaldan dichos atributos.
- Definición de los sistemas de organización que respaldan los procesos.

El estudio de métodos se relaciona con la optimización del contenido de trabajo de procesos o flujos de trabajo, así como de cargos o puestos, o de tarea u operación; mientras que la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier gasto de tiempo ocasionado en la estructura de la jornada laboral, vinculado al aprovechamiento de la jornada, y con la determinación de normas de tiempo, de producción o de servicios para ejecutar la tarea u operación, cargo o flujo de manera mejorada como ha sido determinado por el estudio de métodos para incrementar la productividad o el rendimiento, tanto en procesos productivos como de servicios o de valor agregado, en general.

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)

Al tomar en consideración los rasgos esenciales que caracterizan la definición de la organización del trabajo (OT) se aprecia su estrecha relación con los elementos que están presentes en el funcionamiento de las organizaciones y donde el incremento del rendimiento del trabajo de los recursos humanos se interconecta en estrecha relación con el factor humano en pos de la eficiencia, eficacia y competitividad, aspectos estos que son de una importancia primordial en cualquiera de las entidades que se trate.

Para Moya Martínez (2019), 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.

Este último elemento constituye uno de los pilares básicos en la organización del trabajo por lo que a continuación constituye el centro del análisis.

#### 1.4 ORGANIZACIÓN DE LOS SALARIOS.

En lo referente a la conceptualización de salario existe diversidad de definiciones que en última instancia coinciden en la mayoría de sus rasgos. Así Caballero Ferrari (2015) expresa que el salario o sueldo es la remuneración recibida por una persona como pago por su trabajo. De esta forma, el empleado puede beneficiarse de su contribución en tiempo y esfuerzo a la empresa que lo contrata. De la misma forma que puede ver traducida esa aportación en términos monetarios.

Refiriéndose al mismo tema 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.

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 (Aráuz Cortaz, Gurdián Fuentes, & Zeledón Castillo, 2020)

Como estímulo material, el salario ocupa un lugar importante dentro de las relaciones que se establecen entre el trabajador y la entidad empleadora. Sobre este particular

Acosta Santana (1982) asume que este “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)

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 (Salarios, 2022).

---

#### **1.4.1 CLASIFICACIONES DE LOS SALARIOS:**

Por el medio de pago utilizado:

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.

Especie: considerado 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, no suele ser aceptado por la mayoría de sindicatos ya que el mismo limita la utilización de lo devengado a lo impuesto por el patrono.

Mixto: es la deducción de la unión de las dos formas de salario antes descritas, en muchas ocasiones es empleada bajo la percepción de salario en moneda más beneficios.

Por 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.

Por la Capacidad satisfactoria.

Individual: es aquel salario que permite completar y llenar las necesidades de una sola persona.

Familiar: son aquellas percepciones que permiten satisfacer las necesidades de todo el grupo familiar.

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.

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 de pago.

De tiempo: es aquella remuneración que es reintegrada al trabajador por concepto del tiempo que este ha brindado, por lo general, la tabla de remuneraciones obedecen a parámetros generales preestablecidos.

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

En la Ley (116/2014) aprobada por Asamblea Nacional del Poder Popular en el artículo 113 establece que el salario mínimo del país, así como el nivel general de los salarios se aprueban por el Consejo de Ministros, atendiendo al desarrollo económico-social alcanzado, oído el parecer de las organizaciones sindicales correspondientes.

En el Reglamento de este Código se define el concepto de cada uno de los elementos del sistema salarial y los procedimientos para su aplicación.

El D. Ley (326/2014) del Consejo de Ministros consigna en correspondencia con lo establecido en el artículo 113 del Código de Trabajo, el sistema salarial está integrado por:

- a) Escala salarial: se estructura por grupos y salarios en correspondencia con el grado de complejidad y responsabilidad del trabajo;
- b) salario escala: es el nivel de la tarifa salarial que corresponde a cada grupo de complejidad de la escala;

- c) salario mínimo: se corresponde con el salario del primer grupo de complejidad de la escala salarial;
- d) salario básico: comprende el salario escala, más los pagos adicionales establecidos legalmente;
- e) salario promedio: expresa el resultado de dividir el salario devengado por el trabajador, por todos los conceptos en los últimos seis (6) meses, entre el tiempo trabajado;
- f) relación de cargos: contiene la denominación, el grupo de complejidad de la escala, requisitos de calificación formal y el nivel de utilización cuando corresponda;
- g) formas de pago: en dependencia de la organización del proceso de trabajo y de las posibilidades de control y medición de sus resultados, se aplican las formas por rendimiento y a tiempo; y
- h) pagos adicionales: se aplican por trabajar en determinadas condiciones, en turnos nocturnos y otros que la ley establezca.

---

#### **1.4.2 LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN LA POLÍTICA SALARIAL SON:**

- a) remunerar el trabajo conforme con su calidad y cantidad;
- b) estimular la productividad, la eficiencia laboral y los aportes al Estado;
- c) estimular la calificación y la superación profesional;
- d) propiciar que a igual trabajo corresponda igual salario.

En dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso de producción o de servicios, de las posibilidades de control y medición de los gastos y resultados de trabajo, se aplican las siguientes formas de pago por el trabajo:

- a) A tiempo; y
- b) por rendimiento.

---

#### **1.4.3 SISTEMA DE PAGO POR RESULTADO.**

Un sistema es un elemento completo donde cada uno de sus componentes se vincula con otro componente, tanto de forma material como conceptual. Los métodos tienen composición, organización y dominio, pero únicamente los sistemas materiales tienen mecanismos y solamente algunos de ellos tienen figura o configuración. (Sistema, 2022)



Según (Westreicher, 2020) el resultado es el efecto o consecuencia de una acción, proceso o situación. Este concepto es aplicable en distintos contextos. El resultado, visto de otro modo, es el fruto o conclusión de un acto u operación.

En el contexto empresarial es válido poner como ejemplo el resultado contable que es el que corresponde a la diferencia entre los ingresos y gastos de una empresa en un periodo determinado. De ese modo, puede obtenerse una ganancia o una pérdida. Igualmente las salidas de los procesos que se llevan a cabo en las entidades son consideradas resultados.

Según lo definido anteriormente se puede inferir que un sistema de pago por resultado es aquel en el que los ingresos que perciben los trabajadores son directamente proporcionales a los resultados obtenidos por el trabajo realizado, ya sea en unidades físicas o en dinero.

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)

## 1.5 FORMAS Y SISTEMAS DE PAGO VIGENTES EN CUBA EN EL MARCO DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.

La Empresa Estatal es la entidad con personalidad jurídica propia, creada para la producción de bienes y servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión, conforme al plan anual aprobado para la misma. La empresa estatal es el eslabón

fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado. Para el logro de este principio, la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal. (Castillo Sánchez, 2017)

La Empresa Estatal Socialista responde a los intereses de la sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad, financia sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aporta a la sociedad. El ahorro generado en su gestión de la empresa debe ser aportado prioritariamente al Estado. Por esta razón demanda la permanente coordinación de todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Combina adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe.

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”. (Constitución de la República de Cuba, 2019)

La empresa estatal socialista tiene un carácter eminentemente social, su objetivo esencial es incrementar los aportes a la sociedad, entendiendo por ello la contribución monetaria al Estado; las producciones y servicios útiles que mejoran la vida del pueblo; el empleo creado, los aportes organizacionales, técnicos, en nuevos productos y

servicios; las patentes, innovaciones y todo aquello que eleve la eficiencia de la sociedad socialista. Así es un sistema social en que la integración decisiva de las mujeres y hombres que laboran en ella, hacen funcionar los objetos e instrumentos de trabajo, diseñan las tecnologías, los sistemas, procedimientos y controlan los resultados. Las personas que integran las empresas, deciden la competencia de ella, de ahí su importancia.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que es el organismo de la Administración Central del Estado encargado de proponer, dirigir y controlar la política del Estado y el Gobierno en materia de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, seguridad social y prevención, asistencia, y trabajo social.

Resolución (56/2021, MTSS) dada a los 23 días del mes de abril del año 2021 es la que rige las formas y sistemas de pago a utilizar en Cuba a partir del 7 de Mayo de 2021. En ella se 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: sistemas de pago a destajo, distribución de utilidades.

En esta línea el Ministerio de la Agricultura estableció las medidas aprobadas para dinamizar la producción agropecuaria en correspondencia con estas medidas el MTSS aprobó mantener los sistemas de pago por resultados en el sistema empresarial de la agricultura mediante Resolución (87/2021, MTSS) dada a los 26 días del mes de octubre del año 2021, autoriza la aplicación de sistemas de pago por resultados en el sistema empresarial de la agricultura para los trabajadores directos a la producción que miden la productividad individual y la consecución de objetivos específicos de la organización.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE PAGO POR RESULTADO PARA LAS VAQUERÍAS DE LA EMPRESA PECUARIA VENEGAS DE SANCTI SPÍRITUS

### 2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La Empresa Pecuaria Venegas fue creada en el año 1976 y está situada en el municipio de Yaguajay al norte de la provincia de Sancti Spíritus. Sus áreas van desde las llanuras costeras donde predominan suelos plásticos con malos drenajes y tendencias a la salinidad, hasta suelos ondulados en la porción sur con buenos escurrimientos. Desde 1987 se fusionó la Empresa Pecuaria Venegas con la Empresa Pecuaria Yaguajay, concentrando en esta entidad la producción de leche, la cría, la mejora y ceba del ganado vacuno, así como el incremento y explotación de otras especies como es el ganado ovino caprino y los équidos.

Ocupa un área de 35 873.04 hectáreas de tierra dedicadas a la producción de leche, cría, ceba vacuna y cultivos varios, de ellas pertenecen al sector estatal 12 918.48 ha, y al sector cooperativo: UBPC con 9 920.56 ha, CPA con 302.0 ha y las CCS tienen un área de 12 732.0 ha con 1 314 productores. Se ha entregado un total de 2316.25 ha por la Resolución 259, 1019.25 ha por el Decreto Ley 300 y 2852.0 ha por el Decreto Ley 358. Actualmente las áreas infestada por marabú y aroma son de 1 778.0 ha lo que representa un 5 % del total de las áreas.

Abarca el plan lechero sobre el valle que ocupa los territorios de Perea, Venegas, Iguará y Meneses y de esta forma aprovecha la infraestructura industrial de la zona que es la Fábrica de Queso Mérida.

La Empresa Pecuaria Venegas es una de las empresas de Yaguajay encargada de garantizar el programa alimentario del municipio con la producción de leche, carne y cultivos varios, por lo que para su estrategia de desarrollo hasta 2030 define en su línea de trabajo la misión, visión y objeto social.

Dentro de su MISIÓN, está producir y comercializar animales de ganado mayor y menor genéticamente mejorados, leche, carnes, subproductos, productos agrícolas y forestales; así como brindar servicios agropecuarios, veterinarios y de reproducción de animales

para satisfacer la demanda de balances nacionales, combinados cárnicos y lácteos, empresas de pieles, el turismo, la población y otros clientes que lo soliciten, con los estándares de calidad requerida y el apoyo de un personal competitivo, comprometido y altamente calificado.

En VISIÓN plantea Ser una Empresa con un alto nivel de reconocimiento social, con eficacia y eficiencia en sus producciones, reconocida por la profesionalidad de sus trabajadores, técnicos, cuadros y productores, convertida en paradigma tecnológico, con respeto de la tecnología ganadera, la bioseguridad y distinguida por la satisfacción de sus clientes.

Tomando en cuenta la visión y la misión tiene como objeto social:

1. Producir y comercializar animales comerciales de ganado mayor y menor, ovino y caprino genéticamente mejorados, leche, carnes y sus subproductos, así como productos agrícolas y forestales.

2. Brindar servicios agropecuarios, veterinarios y de reproducción de animales.

Dentro del organigrama de la empresa (**Anexo # 1**) se refleja el sistema productivo Venegas el cual está integrado en el sector cooperativo por cinco UBPC, una CPA y nueve CSS, mientras que el sector estatal se estructura en 9 Unidades Empresariales de Base y la oficina central de la empresa con un total de 2038 trabajadores.

Del total de trabajadores están repartidos en UBPC 346 cooperativistas, en CCS 958 cooperativistas, y en CPA 23 cooperativistas, quienes suman 1327 cooperativistas, en el sector estatal hay empleados 711 trabajadores, de ellos 171 indirectos (24 %) y 584 directos a la producción (76 %). Cuenta con 147 mujeres, para el 20.7 % del total de trabajadores.



Grafico # 1: Porciento de trabajadores en el sistema productivo Venegas

Fuente: Elaboración propia

La Oficina Central de la Empresa cuenta con 7 Direcciones las cuales son Dirección General, Dirección Adjunta, Dirección para el Control de la Producción, Dirección de Desarrollo, Dirección Capital Humano, Dirección Contable y Financiera y la Dirección de Control y Análisis.

La composición de la fuerza laboral se comporta de la siguiente manera: 389 operarios (55 % del total), 215 técnicos (30 % del total), 92 de servicios (13 % el total) y 14 cuadros (2 % del total). Con un promedio de edad general de 42.3 años y 43.6 años en las mujeres; comportándose el rango general de 41.6 años en las UBPC a 46 años en la CPA; y las mujeres de 40.5 años en la CPA a 44.1 años de edad en el sector estatal.

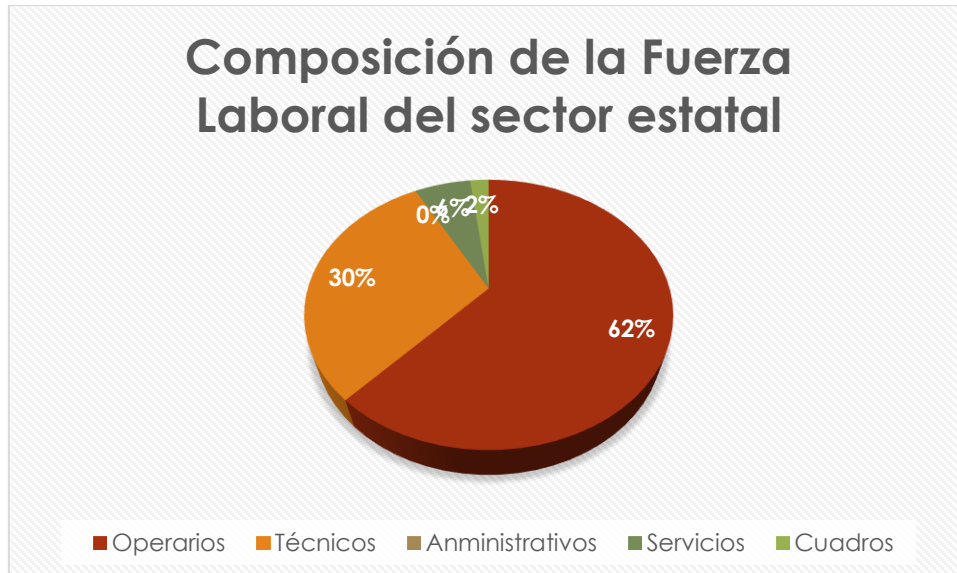


Gráfico #2: Composición de la fuerza laboral.

Fuente: Elaboración propia

La composición de la fuerza técnica calificada en la Empresa la representan 48 graduados de la educación superior de ellos 29 mujeres, 109 técnicos medios de ellos 38 son mujeres y 14 obreros calificados solo 1 es mujer.

En cuanto a la procedencia de la fuerza técnica calificada la entidad cuenta con 110 trabajadores acorde con el perfil que exige como requisito la empresa.

Como el centro de interés científico del presente estudio radica precisamente en el sector productivo del área estatal el cual no escapa a las complejidades que surgen el proceso

de retribución salarial, a continuación se realiza una valoración de un grupo de procedimientos para el diseño de sistemas de pago, como paso previo en la selección de un procedimiento que se adapte a las características de la entidad que se estudia.

## 2.2 PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE PAGO.

Para profundizar en el análisis de los procedimientos para el diseño de sistemas de pago es necesario partir de la concepción general de procedimiento para lo cual fue tomado el criterio de diferentes autores:

Característica	Autor
Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores	Melinkoff (1990)
El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero	Gómez (1993)
Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización	Biegler (1980)
Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas	Munich y Martínez (1979)
Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar	Franklin (1993)

Tabla 1. Características y definiciones de procedimiento según autores.

Fuente: Elaboración propia.

Según Diccionario Jurídico (2022), “con carácter general, por procedimiento puede entenderse la secuencia o sucesión ordenada de actos o trámites necesarios para la consecución de un determinado fin. El procedimiento vendría a ser una forma de proceder. Podemos aplicar el término a fenómenos físicos de la naturaleza o a actuaciones del hombre”.

De este análisis realizado se pudo conocer, según los autores (Peralta Jauriga (2018); Moya Martínez (2019); Escobar (2013); Marrero Hernández (2008); Armas Jaramillo (2010); Pereira Ruiz (2008)) que existe diversidad en cuanto a los procedimientos en los diferentes sistemas de pago, donde resalta las características que los distinguen. A continuación se realiza un análisis sintético de los principales procedimientos que de alguna manera están relacionados con la propuesta de solución.

Marrero Hernández (2008), el procedimiento establece tres fases y un total de 16 pasos. Armas Jaramillo (2010) estructura un modelo con un procedimiento para el diseño de sistemas de pago que se estructura por tres etapas con seis pasos.

Pereira Ruiz (2008) establece un modelo de pago por resultado el cual se distingue por componerse de tres fases y 6 pasos.

Moreno Valdés (2018) establece un modelo para el diseño de un sistema de pago por resultado dividido por tres etapas y once pasos.

Después de la revisión de estos modelos se pudo apreciar que todos están conformado por tres etapas, donde los autores coinciden en partir del diagnóstico del proceso, continuar con la estructuración y terminar con la aprobación e implementación, los mismos solo difieren en la cantidad de pasos y herramientas a utilizar por etapas.

La búsqueda efectuada reflejó la importancia de establecer sistemas de pago atractivos para los trabajadores, y de acuerdo a las características del centro queda demostrada la necesidad de analizar a mayor profundidad el sistema actual de las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas, como elemento principal en el sistema de estimulación empresarial. Estas razones determinan la adaptación creativa del procedimiento general para el diseño de sistemas de pago de Moreno Valdés (2018) que se muestra en la Figura 2.



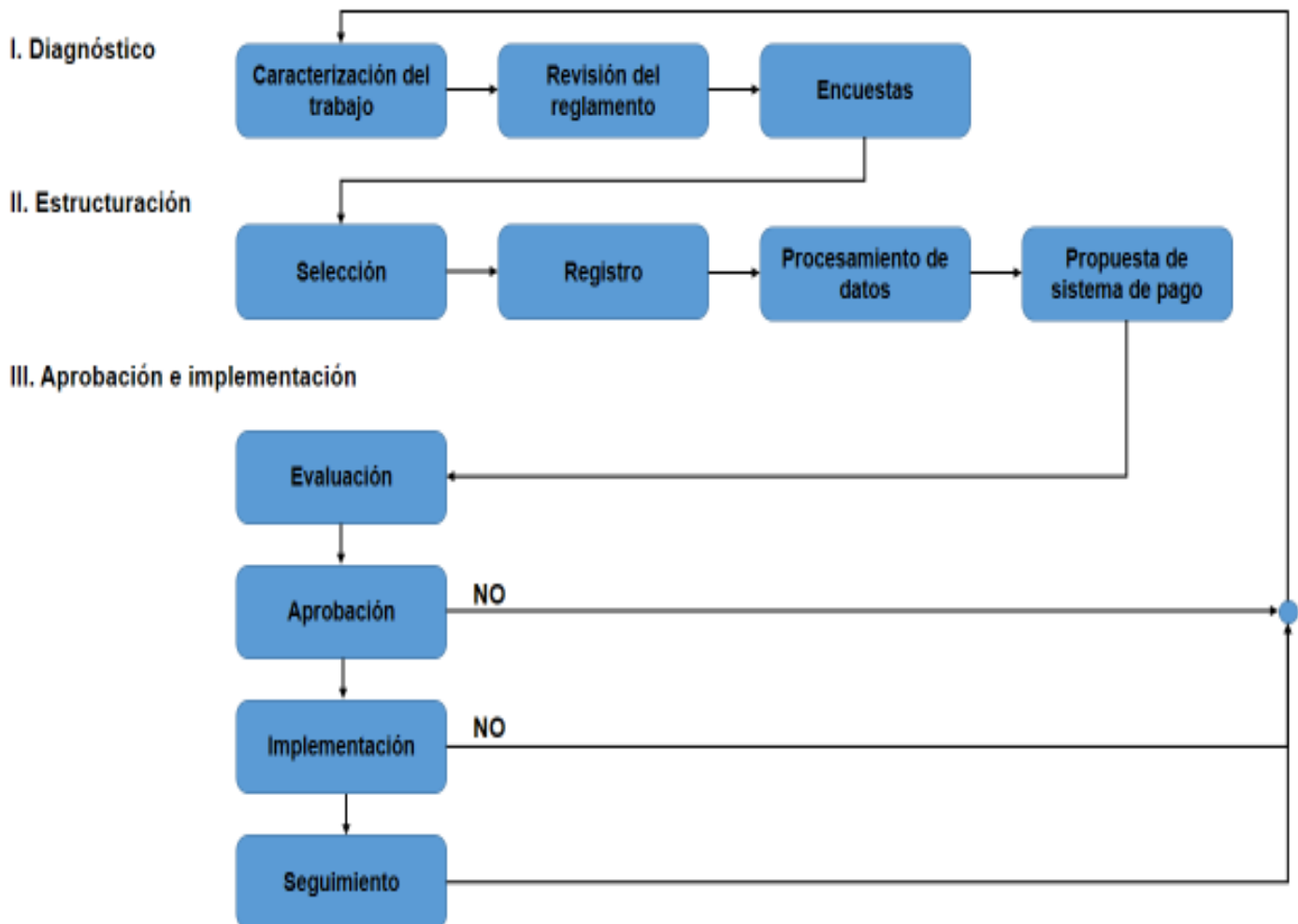


Figura 2. Procedimiento para el diseño de un sistema de pago por resultado.

Fuente: (Moreno Valdés, 2018)

Este procedimiento comprende los siguientes pasos y etapas.

### Diagnóstico

Caracterización del trabajo: comprende la caracterización del proceso productivo, materiales, capacidad, cantidad de trabajadores y equipos, organización del trabajo.

Revisión del reglamento existente: para definir si los objetivos que se pretenden alcanzar con él y los indicadores que se miden están en correspondencia con la actividad que desarrolla cada área.

Encuestas a trabajadores: que permitan conocer el nivel de satisfacción de estos con los sistemas aplicados y si se corresponden o no con las actividades de cada uno.

## **Estructuración**

Selección: Aquí se definirán, después de diagnosticar el proceso, los puestos o áreas a estudiar basado en los factores siguientes:

- Consideraciones económicas: dirección del estudio hacia los puestos claves que aseguran el cumplimiento de los planes de producción de la entidad.
- Consideraciones humanas: dirigida al estudio hacia las actividades que causan la insatisfacción de los trabajadores, lo que afecta su seguridad y su salud.

Registro: en esta etapa es donde se recolectan todos los datos relevantes acerca del proceso de producción.

Procesamiento de datos: en esta etapa es donde se aplica las técnicas estadísticas necesarias que garanticen el rigor científico del proceso de organización del trabajo, para obtener los resultados que van a permitir hallar respuestas hacia los cuales está dirigido el estudio.

Propuesta de sistema de pago: esta etapa comprende la elaboración del reglamento de acuerdo al estudio realizado, indicadores fijados, objetivos, métodos.

## **Aprobación e implementación**

Evaluación: se refiere a la parte comparativa del diseño elaborado con el diseño existente con el objetivo de calcular la eficiencia del nuevo diseño.

Aprobación e implementación: se requiere de la aprobación del Consejo de Dirección y los trabajadores abarcados. Una vez aprobado el sistema por la facultad establecida para ello, el Director General de la entidad y el representante de la organización sindical correspondiente designada por esta, con el acuerdo de los trabajadores, elaboran el reglamento sobre los sistemas de pago, en el cual se tienen en cuenta las particularidades y detalles de la aplicación del sistema de pago.

Seguimiento: evaluación periódica de los resultados de la aplicación del sistema.


En correspondencia con las operaciones de trabajo de la empresa en cuestión justifica la adaptación realizada en el presente trabajo investigativo.


## **2.3 ADAPTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

**2.3.1 EN LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO:** en el paso de caracterización del trabajo se utiliza el diagrama OTIDA el cual permite obtener una información más detallada del proceso productivo a estudiar.


El Diagrama OTIDA, flujograma, cursograma o diagrama de análisis del proceso consiste en mostrar la trayectoria de un producto o procedimiento mediante la señalización, con el símbolo que corresponda, de todos los hechos sujetos a examen. Puede tomar como base u objeto a seguir la materia prima o el material, el equipo o maquinaria, o al empleado. (Cuesta Santos, 2018).


Desde la óptica de Cuesta Santos (2018) los diagramas de análisis del proceso, constituyen una importante técnica cuya simbología OTIDA significa lo siguiente:


 Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Significa la transformación física, química o biológica del objeto; o lo que es igual, el «valor añadido» al producto o servicio ofrecido. En términos del Just in Time (Hay, 1992) es la actividad que debe predominar, pues las restantes del OTIDA constituyen «desperdicios» o no añadiduras de valor.

 Transporte. Indica el movimiento de los materiales, equipos y trabajadores de un lugar a otro.

 Inspección. Indica que se verifica la calidad, cantidad o ambas.

 Demora. Indica espera en el desarrollo de los hechos o actividades: por ejemplo, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo de cualquier objeto hasta que se necesite.

 Almacenamiento. Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se le recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.

 Actividad combinada. Indica operación e inspección.

Las entradas a las líneas o flujos se indican con flechas por la izquierda, y las salidas y reproceso con flechas por la derecha. Las distintas actividades se numeran atendiendo a la secuencia en que aparecen; esa numeración inicia por la primera línea o parte del

flujo principal en el orden de derecha a izquierda, y termina con la línea de conjunción. (Cuesta Santos, 2018)

En el paso de revisión del reglamento existente: se realizará una caracterización del sistema de pago aplicado en las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas, en las que se aplica la forma de pago por rendimiento a destajo, la cual se caracteriza por la aplicación de tasas y tarifas que se pueden determinar de manera individual o colectiva según las condiciones de la actividad de producción o servicio, dichas tasas están basadas en normas de rendimiento o tiempo y en correspondencia con las tarifas de la escala salarial del (los) trabajador(es).

La encuesta podrá ser personal, telefónica o postal aunque las nuevas tecnologías ofrecen nuevos métodos para la realización de encuestas como el correo electrónico o a través de una página web.

La elección de un tipo de encuesta u otro vendrá determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.

a) Diseño del cuestionario

El diseño del cuestionario es fundamental y requiere un especial cuidado y atención. El cuestionario es el instrumento para la obtención de la información y por tanto su diseño es esencial para alcanzar los objetivos deseados

b) Muestreo

Se aplica un muestreo estadístico para seleccionar una muestra representativa de la población.

c) Trabajo de campo

Llegado este punto estamos en condiciones de comenzar a entrevistar a los integrantes de la muestra seleccionada. El trabajo de campo deberá ser supervisado por el investigador para evitar distorsiones.

d) Tabulación de datos.

Una vez finalizado el trabajo de campo y con los cuestionarios cumplimentados, se tabulan estadísticamente los datos obtenidos.

e) Análisis de resultados y elaboración del informe.

Por último, se analizan los datos tabulados y en base a los resultados y conclusiones se redacta el informe final de la investigación.

Los resultados se pueden mostrar resumidos a través de varias herramientas ingenieriles como Pareto.

**2.3.2 EN LA ETAPA DE ESTRUCTURACIÓN:** en el paso de selección se define mediante muestreo la vaquería en la cual se aplicarán las técnicas declaradas para la obtención de la información relacionadas con el análisis de los resultados productivos.

La método de muestreo seleccionado es el intencional el cual según QuestionPro.com refiere que es un método de muestreo no probabilístico, este ocurre cuando “los elementos seleccionados para la muestra son elegidos por el criterio del investigador.”

Cabe mencionar que los investigadores suelen creer que pueden obtener una muestra representativa utilizando un buen juicio, lo cual resulta por supuesto en un ahorro de tiempo y dinero. Este mismo autor los clasifica en las siguientes categorías:

**Caso típico.** Se trata de casos que son comunes y normales.

**Caso extremo.** Obtener muestras de este tipo de investigaciones se puede percibir como algo inusual o raro, un ejemplo de esto puede ser explorar las razones del fracaso corporativo entrevistando a ejecutivos que han sido despedidos por los accionistas.

**Muestreo de casos críticos.** Este se centra en casos específicos que suelen ser dramáticos o muy importantes.

**Muestreo heterogéneo o de variación máxima.** Este se basa en el criterio del investigador para seleccionar participantes con diversas características. La razón por la que se hace esto es para garantizar la presencia máxima de variabilidad dentro de los datos primarios.

**Muestreo homogéneo.** Este se centra en un subgrupo particular en el que todos los miembros de la muestra son similares, por ejemplo, tienen ocupación similar, trabajan en el mismo equipo, etc.

**Muestreo teórico.** Este es un caso especial de muestreo que se basa en la teoría fundamentada.

En el paso de registro se realiza una fotografía detallada individual para medir el aprovechamiento de la jornada laboral.

Esta es una de las técnicas de estudio de tiempo que más se emplean para determinar la jornada laboral con el propósito de conocer el aprovechamiento de la misma, y así tener los datos suficientes para tomar las medidas correctivas reduciendo las interrupciones. Según Marsán (2011) “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 aplicada al trabajador, para conocer el tiempo invertido por las operaciones que realiza. Las observaciones pueden realizarse con un reloj con secundario o con cronómetro y una plancheta o tabla para ubicar el modelaje y efectuar las anotaciones. El empleo de esta técnica exige que durante la observación no se agobie al operario con preguntas ilógicas o actitudes inadecuadas, en cambio se creará una atmosfera que facilite el intercambio franco y amigable con el operario proporcionando cercanía y confianza para que pueda brindar información de forma natural y fluida. 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.

A continuación se explican los pasos comprendidos por esta técnica, válidos también para los restantes que se explicarán posteriormente analizando sus peculiaridades específicas.

1. Determinación de los objetivos de estudio.
2. Ambientación.
  - 2.1. Familiarización.
  - 2.2. Comunicación efectiva.
3. Diseño del estudio.
4. Realización de las observaciones.
5. Análisis de los resultados.

Determinación de los objetivos de estudios.

Este paso define el alcance que tendrá el estudio, y donde se proporciona información acerca de si se requiere determinar el índice de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) y(o) las reservas del incremento de la productividad del trabajo, o también establecer normas de trabajo.

Ambientación Familiarización.

Inicialmente se hace necesario conocer al detalle los puestos de trabajo que van a estudiarse y además, las distintas actividades de los mismos.

Dentro de esta etapa de ambientación y preliminar al estudio propio, se debe comenzar un trabajo de explicación al personal que va a ser objeto del estudio sobre la técnica que se va a utilizar y los fines que son perseguidos. De los trabajadores más experimentados obtener la colaboración necesaria en los momentos en que se busque explicación de cada una de las actividades que se estudia.

Comunicación afectiva. Se basa en los canales comunicativos que se establecen entre los trabajadores y el grupo que realizará el estudio, por lo que es importante conocer el estado de opinión que se cree entre los trabajadores.

Asumiendo el criterio de Marsán (2011) el diseño del estudio responde a las exigencias de la técnica de la observación continua individual, y se parte de las siguientes consideraciones:

Atendiendo a que la población correspondiente a los tiempos de trabajo de un puesto con contenido de trabajo estable sigue una distribución normal, el número de observaciones a realizar se determinará por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución.

Dicha expresión en su forma general es la siguiente:

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

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:

Nivel de confianza (en %)	Valores de t
70	1.036
80	1.282
90	1.645
95	1.96
99	2.576

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

Fuente: (Marsán, 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) se tiene  $N = \frac{4 \cdot r^2}{s^2 \cdot x^2}$  (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:

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

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

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

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

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

Fuente: (Marsán, 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

Como es conocido, para el uso y aplicación de la organización del trabajo es necesario el conocimiento de la clasificación de los diferentes gastos de trabajo, para poderlos utilizar y conocer cómo se usan dentro de la jornada de trabajo.

El autor coincide con Marsán (2011) en que el objetivo principal de la técnica de observación continua individual (o fotografía individual) estriba en la determinación de la estructura de la jornada laboral actual, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativamente (TP, TA, TPC, TS, TIRTO, TDNP, TTNR, TIR TINR). (Marsán, 2011)

Teniendo en cuenta que la jornada laboral es el tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración normal es de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales promedio. (NC, 3000:2007) A continuación se refiere la estructura de la jornada laboral (JL)

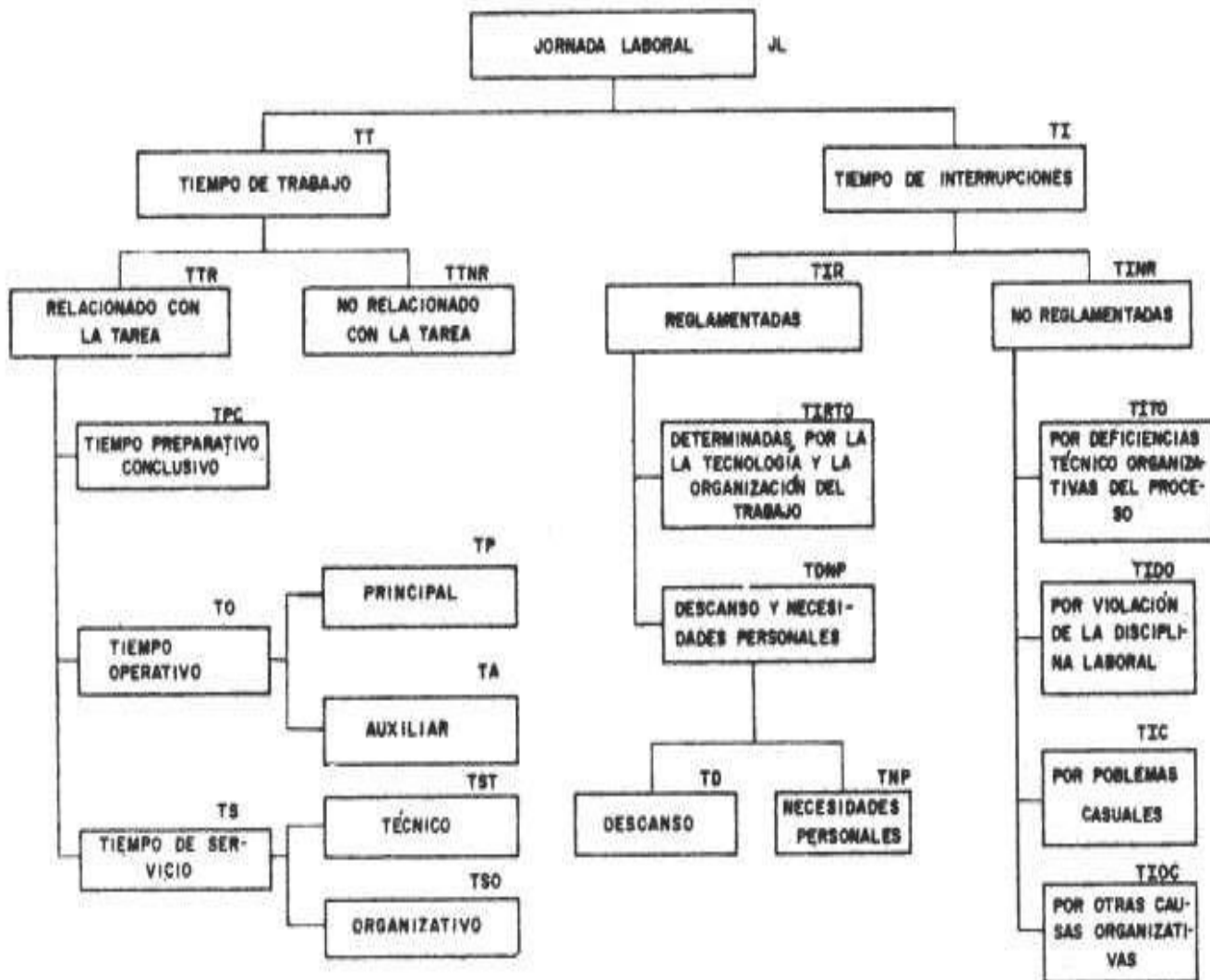


Figura 3. Estructura de la jornada laboral. Fuente: (Marsán, 2011)

Hasta este paso se dispone de la información básica que permite operar con los datos necesarios para pasar al estudio de aprovechamiento de la JL.

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

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

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.

Cuando se pretende evaluar la eficiencia de un proceso, necesariamente hay que partir del análisis del aprovechamiento de la jornada laboral, pues esta constituye uno de los eslabones básicos a tener en cuenta en el funcionamiento y eficiencia de la empresa.

En el paso de procesamiento de datos las principales técnicas estadísticas utilizadas son el cálculo porcentual y la media aritmética. De esta manera se utilizan para procesar información sobre la satisfacción que tienen los trabajadores por el tratamiento salarial actual y el vínculo que se establece entre este y los resultados productivos.

En el paso de propuesta de sistema de pago se diseña el sistema de pago el cual estará estructurado por: objetivos, trabajadores abarcados e indicadores que determinan la formación del salario y su distribución según el aporte individual.

**2.3.3 EN LA ETAPA DE APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN:** en el paso de evaluación se realiza un análisis comparativo entre el sistema de pago a destajo aplicado y el sistema de pago por resultado diseñado teniendo en cuenta indicadores como salario medio y relación ingreso con el salario devengado por los trabajadores.

Aprobación e implementación: El sistema de pago por resultados se aprueba por el director de la empresa, de común acuerdo con la organización sindical, previo análisis en su Consejo de Dirección, mediante un reglamento, dictado a tales efectos, que debe inscribirse en el Convenio Colectivo de Trabajo y ser de conocimiento de todos los trabajadores. (Resolución, 87/2021, MTSS)

El presente estudio termina en el paso anterior por lo que el paso que resta se desarrolla como continuidad en otra investigación.

Entre las ventajas que posee este procedimiento está que se adapta a las condiciones del entorno y a los cambios que pueda tener. A la misma vez contiene potencialidades para que las acciones de su proceder impacten positivamente en el proceso, especialmente en los aspectos relacionados con la tarea ordenamiento. Se puede

implementar, además en otros procesos para investigaciones futuras y facilita la toma de decisiones en el funcionamiento.

También el procedimiento se caracteriza por la capacidad de funcionar continuamente, facilitando el proceso de toma de decisiones, lo cual está en correspondencia con la posibilidad de adaptación y de hacer extensible su aplicación como instrumento metodológico a otras áreas. En el cumplimiento de este propósito se reafirma 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.

El procedimiento que se propone contribuye al mejoramiento sistemático al resaltar su capacidad de mejorar progresiva y continuamente el nivel de conocimiento, que permita considerarlo un entrenamiento sistemático basado en la formación-acción, todo lo cual evidencia su transparencia reflejada en la estructuración, armonía entre las etapas y la consistencia lógica del procedimiento. Esto permite cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado de forma comprensible y práctica, permitiendo su asimilación rápida por parte de las personas que se inician en su explotación.

## CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PAGO POR RESULTADOS A LOS TRABAJADORES DE LA VAQUERÍA DE LA EPV DE SANCTI SPÍRITUS.

El capítulo abordara la aplicación del procedimiento diseñado por Moreno Valdés (2018), en su adaptación, el cual permitirá diseñar un sistema de pago por resultado para las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas.

### 3.1 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

#### 3.1.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO

La Empresa Pecuaria Venegas cuenta con 17 vaquerías las cuales cuentan con sistema de ordeño mecanizado repartidas en cuatro UEB que están insertadas en toda la geografía que comprende la demarcación de la empresa, por lo que se encuentran dispersas en el referido territorio y en correspondencia con las características específicas de cada lugar.

##### **Paso 1: Caracterización del Trabajo.**

Al ser la producción de leche la principal actividad que desarrolla estas UEB se hace necesario centrar la atención en el conocimiento de las características y rasgos que tipifican a este proceso.

En la empresa se adopta el doble ordeño ya que la realización de este de manera mecanizada lo permite.

El proceso de ordeño cuenta con 7 operaciones en el flujo principal y 5 operaciones en el flujo secundario, se observa que existen varias demoras que obstaculizan en proceso productivo las cuales se medirán en la posterior observación, en el mismo no se aprecia ninguna inspección ya que la misma no se realiza periódicamente desde lo interno de la empresa, no obstante se realiza por otra organización desde lo externo y esta no genera por ciento de defectuosos si no que disminuye el valor del producto, lo cual daña obviamente lo resultados obtenidos por los trabajadores que intervienen en el proceso. Este proceso se puede complejizar de acuerdo a diferentes variables como son clima, alimentación, logística y el propio hombre.

El diagrama OTIDA como técnica de registro muestra las actividades que se llevan a cabo en el proceso de ordeño. Ver figura 4 y 5.

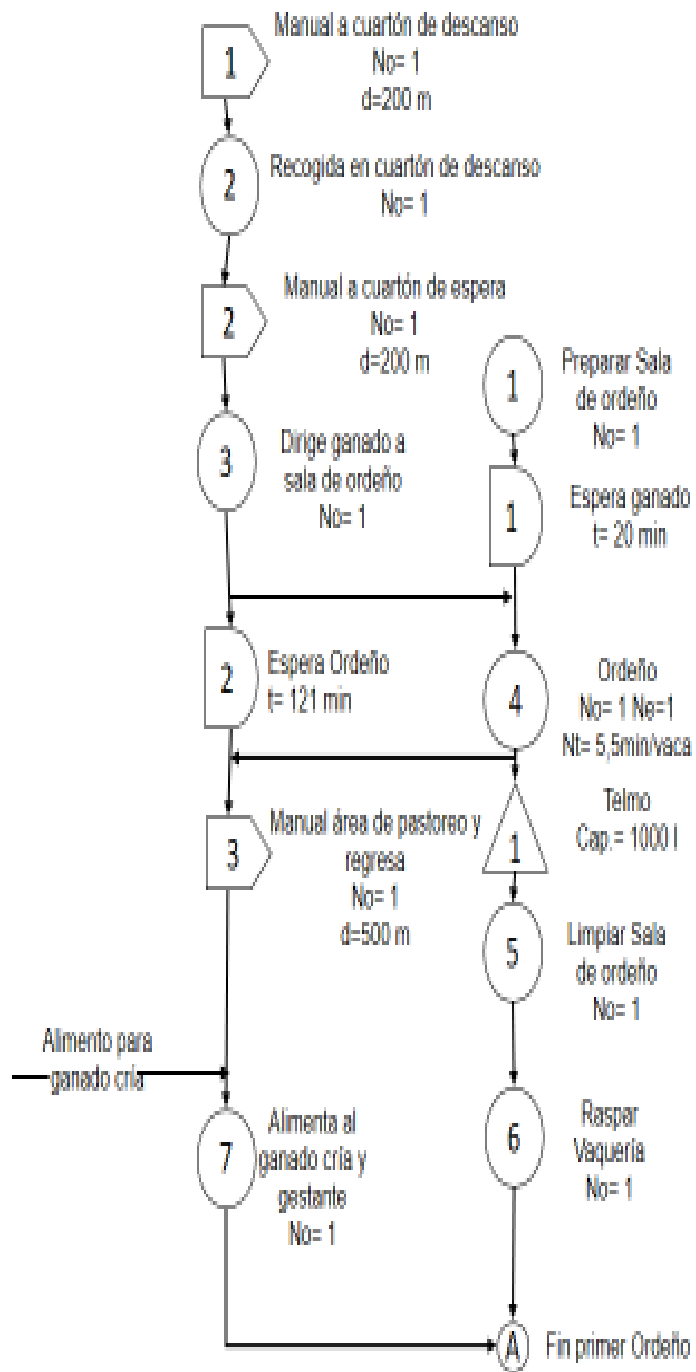


Figura 4. OTIDA del primer ordeño. Fuente: Elaboración propia

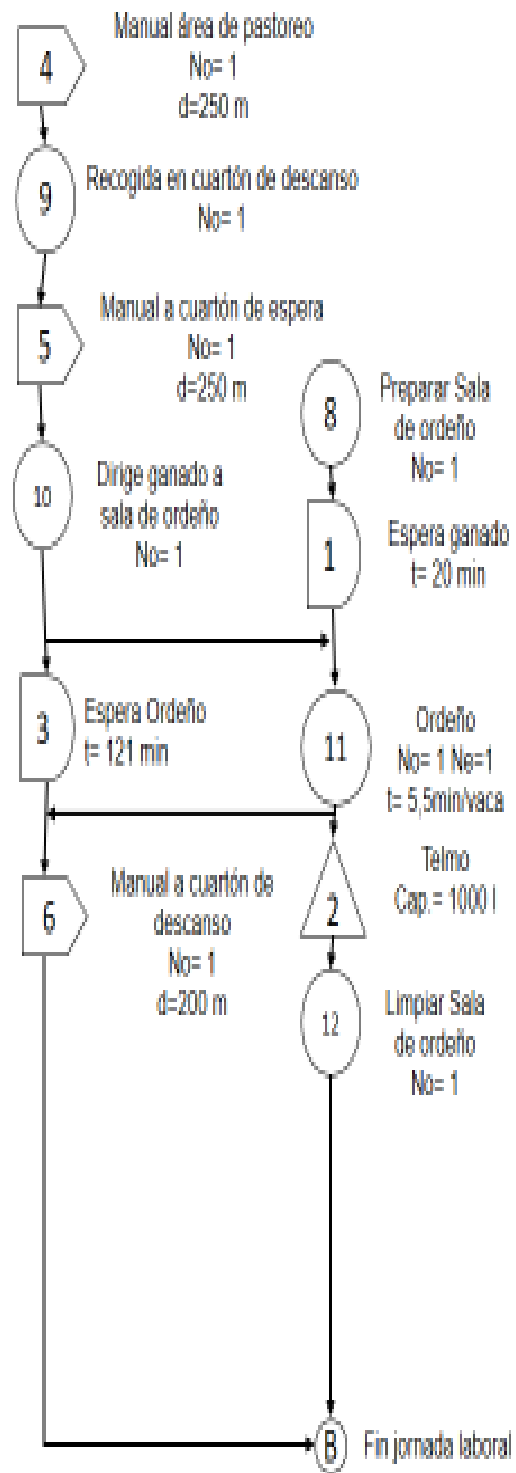


Figura 5. OTIDA del segundo ordeño. Fuente: Elaboración propia

**Paso 2: Revisión del Reglamento existente. “sistema de pago a destajo progresivo colectivo (con tasas incrementadas) para los trabajadores vinculados a la producción de leche”**

El sistema de pago que se aplica actualmente en las vaquerías de la empresa es de la modalidad de pago por rendimiento a destajo colectivo para el cual se utilizan normas de servicio según el rendimiento de leche que tenga la masa en el periodo que se evalúa, por lo que no es factible su aplicación en la situación actual ya que intervienen variables que no son inherentes al trabajador como el clima, la escases de alimento, la falta de materia primas producto al bloqueo, las condiciones de los suelos, mortalidad. Además al ser un sistema de pago a destajo estas normas están en correspondencia con la escala salarial del trabajador y es salario de un operario agropecuario es muy bajo (2540 pesos). Profundizando más en el referido reglamento el salario se incrementa según el sobrecumplimiento de la producción como se muestra en la tabla 4. En la misma se aprecian diferentes rangos de rendimiento relacionados con el incremento de la tasa utilizada para el pago, sin embargo el comportamiento real en los últimos 6 meses no supera los 3 litros de leche por vaca lo que afecta directamente la retribución a los operarios al no alcanzar la norma por factores ajenos al desempeño.

No	Rangos de litros por vaca	Veces de Incremento
1.	De 2.1 a 3.9	Hasta 1.1
2.	De 4.0 a 4.9	Hasta 1.2
3.	De 5.0 a 5.9	Hasta 1.3
4.	De 6.0 a 6.9	Hasta 1.4
5.	De 7.0 a 7.9	Hasta 1.5
6.	De 8.0 a 8.9	Hasta 1.6
7.	De 9.0 a 9.9	Hasta 1.7
8.	De 10.0 a 10.9	Hasta 1.8
9.	De 11.0 a 11.9	Hasta 1.9
10.	De 12 y más	Hasta 2.0



Tabla 4. Incremento de la tasa salarial por sobrecumplimiento del plan de leche.

Fuente: Reglamento de Sistemas de Pago de la Empresa Pecuaria Venegas

En la revisión del reglamento existente se detectó como principal debilidad que el mismo no permite la obtención de ingresos mucho mayores al salario básico de los operarios agropecuarios que trabajan en las vaquerías por lo que es necesaria la aplicación del procedimiento descrito con anterioridad para el diseño de un nuevo sistema de pago que permita una mejor remuneración de los trabajadores.

### **Paso 3: Encuesta.**

La encuesta fue aplicada a los trabajadores pertenecientes a las vaquerías de la empresa, en un ambiente cordial, donde se socializaron criterios referidos a las condiciones salariales y clima organizacional de los trabajadores. Ver Anexo II.

A partir de los resultados de las encuestas se creó una base de datos en el software estadístico IBM SPSS 20, y se procedió a determinar la consistencia interna del instrumento utilizando el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, dando como resultado 0.801 (Anexo III); a partir de este valor y considerando el trabajo investigativo de Avecillas y Lozano (2016) que describe escalas de clasificación de los niveles de fiabilidad al utilizar el Alfa de Cronbach, que se muestra en la tabla 5, se concluyó que el valor obtenido indica que el instrumento tiene un muy buen nivel de fiabilidad.

Índice	Nivel de fiabilidad	Valor de Alfa de Cron Bach
1	Excelente	(0,9;1)
2	Muy Bueno	(0,7;0,9)
3	Bueno	(0,5;0,7)
4	Regular	(0,3;0,5)
5	Deficiente	(0;0,3)

Tabla 5. Clasificación de los niveles de fiabilidad según el Alfa de Cronbach

Fuente: (Avecillas y Lozano, 2016)

Para definir los criterios principales del resultado de la aplicación de las encuestas, se construyó el diagrama de Pareto (ver anexo 4) que confirma que el 80% de un problema

es originado por el 20% de sus causas. En la tabla 6 se muestran los criterios de los encuestados y el por ciento del total de criterios los cuales se acumularon en la tabla 7 para la construcción del pareto.

No	Defectos	Cantidad	%
		Global	
1	Justo y razonable	1	0,32%
2	Menos de lo que se debiera pagar	60	19,35%
3	Más de lo que se debiera pagar	1	0,32%
4	Insatisfecho con el salario que recibe	61	19,68%
5	Satisfecho con el salario que recibe	1	0,32%
6	Buena opinión del sistema de pago	1	0,32%
7	Regular opinión del sistema de pago	30	9,68%
8	Mala opinión del sistema de pago	31	10,00%
9	Si aprovecha la jornada laboral	20	6,45%
10	No aprovecha la jornada laboral	22	7,10%
11	A veces aprovecha la jornada laboral	20	6,45%
12	Buenas condiciones de trabajo	9	2,90%
13	Regulares condiciones de trabajo	28	9,03%
14	Malas condiciones de trabajo	25	8,06%
	TOTAL	310	100,00%

Tabla 6. Evaluación de los criterios de las encuestas

Fuente: Elaboración Propia

No	Defectos	Cantidad	%
		Global	
4	Insatisfecho con el salario que recibe	61	19,68%
2	Menos de lo que se debiera pagar	60	39,03%

8	Mala opinión del sistema de pago	31	49,03%
7	Regular opinión del sistema de pago	30	58,71%
13	Regulares condiciones de trabajo	28	67,74%
14	Malas condiciones de trabajo	25	75,81%
10	No aprovecha la jornada laboral	22	82,90%
11	A veces aprovecha la jornada laboral	20	89,35%
9	Si aprovecha la jornada laboral	20	95,81%
12	Buenas condiciones de trabajo	9	98,71%
5	Satisfecho con el salario que recibe	1	99,03%
1	Justo y razonable	1	99,35%
6	Buena opinión del sistema de pago	1	99,68%
3	Más de lo que se debiera pagar	1	100,00%
	TOTAL	310	

Tabla 7. Valores % acumulado

Fuente: Elaboración Propia

Al concluir la encuesta aplicada y en el análisis del diagrama de Pareto (Anexo 4) se pudo apreciar que los principales problemas con la insatisfacción laboral son:

- Los trabajadores están insatisfechos con el salario.
- El salario pagado es menor que lo que espera el trabajador por su actividad.
- Los trabajadores consideran que se debe mejorar el sistema de pago aplicado al existir la tendencia de opinión regular o mala del sistema de pago.
- Las condiciones de trabajo para realizar la actividad no son las óptimas al existir la tendencia a considerarlas como regulares o malas.
- No se aprovecha la jornada laboral al máximo.

La aplicación de estas técnicas demuestra la necesidad del diseño de un sistema de pago que permita aminorar las insuficiencias detectadas ya que gran parte de las mismas están relacionadas con el salario devengado por los trabajadores.

---

### 3.1.2 ETAPA DE ESTRUCTURACIÓN.

### **Paso 1: Selección**

A partir del criterio de selección de la muestra asumido que es en este caso muestreo de tipo intencional se determinó la muestra sobre la base del cumplimiento por parte de cada uno de los sujetos de la muestra de los requisitos necesarios para integrar la muestra, los cuales fueron establecidos desde el buen juicio del investigador y el consenso de los aspectos generales como características que cumplen todos los sujetos en igualdad de condiciones, ubicándolos en una población determinada. En este caso de los 62 operarios agropecuarios que se desempeñan en el ordeño en vaquerías se incluyeron en la muestra aquellos que tienen las mismas características.

Los trabajadores escogidos como muestra son los pertenecientes a la vaquería típica 19 de la UEB Lechera Santos Caraballe por tener mejores condiciones tecnológicas en sus equipos, tener mejores áreas para el pastoreo, tiene garantizada la base alimentaria.

#### **3.2.2 Paso 2: Registro.**

En la empresa se tiene conveniado con los trabajadores la jornada laboral diaria de 8 horas. En el estudio de la jornada laboral del cargo operario agropecuario en la vaquería típica 19, por las características de su trabajo se le realiza una fotografía detallada individual a cada uno de los dos operarios que trabajan en esta unidad. Se toman 3 días de muestra para cada uno. Se prepara el modelaje necesario y se instruye a los trabajadores sobre el estudio de tiempo al que van a ser sometidos, se le muestra un cronograma en donde se definen los días de la observación.

Días	Tiempo Observado	Normador
Operario 1		
12 de febrero	480 min	Juan Carlos
13 de febrero	480 min	Juan Carlos
14 de febrero	480 min	Juan Carlos
Operario 2		
15 de febrero	480 min	Juan Carlos
16 de febrero	480 min	Juan Carlos
17 de febrero	480 min	Juan Carlos

Tabla 8: Cronograma

Fuente: Elaboración Propia

Se inicia observando al trabajador encargado del ordeño (Guillermo Zayas Fraigoso), mantenimiento de la sala de ordeño y vaquería.

Día 1: en el primer día de estudio el trabajador inicia su jornada de trabajo como estaba previsto. (3:00 AM), la descripción de las actividades se muestran en el **Anexo 5**, a continuación se muestra el resumen de los tiempos observados.

el tiempo preparativo conclusivo fue de 40 minutos;

el auxiliar de 117 minutos y el principal de 120 minutos;

el tiempo de interrupción por tecnología y OT fue de 156 minutos

Al concluir las tareas para el día termina su JL

Día 2: el segundo día de estudio el trabajador inicia su jornada de trabajo a las 3:00 AM, la descripción de las actividades se muestran en el **Anexo 6**, a continuación se muestra el resumen de los tiempos observados.

el tiempo preparativo conclusivo fue de 40 minutos;

el auxiliar de 135 minutos y el principal de 120 minutos;

el tiempo de interrupción por tecnología y OT fue de 156 minutos

Día 3: el tercer día de estudio el trabajador inicia su jornada de trabajo a las 3:00 AM, la descripción de las actividades se muestran en el **Anexo 7**, a continuación se muestra el resumen de los tiempos observados.

el tiempo preparativo conclusivo fue de 40 minutos;

el auxiliar de 132 minutos y el principal de 120 minutos;

el tiempo de interrupción por tecnología y OT fue de 156 minutos

Acabado los días de observación al primer operario se inicia la observación al que está encargado del manejo del ganado y alimentación. (Eliseo Gutiérrez Padrón)

Día 1: en el primer día de estudio el trabajador inicia su jornada de trabajo como estaba previsto. (3:00 AM), la descripción de las actividades se muestran en el **Anexo 8**, a continuación se muestra el resumen de los tiempos observados.

el tiempo preparativo conclusivo fue de 15 minutos;

el auxiliar de 220 minutos

el tiempo de interrupción por tecnología y OT fue de 235 minutos

Al concluir las tareas para el día termina su JL

Día 2: el segundo día de estudio el trabajador inicia su jornada de trabajo a las 3:00 AM, la descripción de las actividades se muestran en el **Anexo 9**, a continuación se muestra el resumen de los tiempos observados.

el tiempo preparativo conclusivo fue de 15 minutos;

el auxiliar de 206 minutos;

el tiempo de interrupción por tecnología y OT fue de 242 minutos

Día 3: el tercer día de estudio el trabajador inicia su jornada de trabajo a las 3:00 AM, la descripción de las actividades se muestran en el **Anexo 10**, a continuación se muestra el resumen de los tiempos observados.

el tiempo preparativo conclusivo fue de 15 minutos;

el auxiliar de 214 minutos y el principal de 120 minutos;

el tiempo de interrupción por tecnología y OT fue de 242 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  $\pm 5$  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 (operario agropecuario).

	TT	TT
Observaciones	Eliseo Gutiérrez Padrón (1)	Guillermo Zayas Fraigoso (2)
1	220	237
2	206	255
3	214	252

Tabla 9. Muestra de los tiempos de trabajo Fuente. Elaboración Propia

$$\sum x_1 = 220 + 206 + 214 = 640$$

$$X_1 = \sum x_1 / n = 640 / 3 = 213$$

$$R_1 = TTR \text{ máx.} - TTR \text{ mín.} = 220 - 206 = 14$$

$$N_1 = 560 \frac{R^2}{X^2} = 560 \frac{196}{45369} \approx 2 \text{ observaciones}$$

Por tanto, N, que es el número de observaciones, indica que para cumplir el nivel de confianza y precisión fijada es necesario hacer dos o más observaciones por día, por lo tanto con las tres observaciones realizadas se cumple.

$$\sum X_2 = 237 + 255 + 252 = 744$$

$$X_2 = \sum X_2 / n = 744 / 3 = 248$$

$$R_2 = \text{TTR máx.} - \text{TTR mín.} = 255 - 237 = 18$$

$$N_2 = 560 \frac{R^2}{X^2} = 560 \frac{324}{61504} \approx 3 \text{ observaciones}$$

Por tanto, N, que es el número de observaciones, indica que para cumplir el nivel de confianza y precisión fijada es necesario hacer tres o más observaciones por día, por lo tanto con las tres observaciones realizadas se cumple.

A continuación, y utilizando los datos que arroja el estudio de tiempo se calcula el aprovechamiento de la jornada laboral mediante la siguiente fórmula.

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

Eliseo Gutiérrez Padrón	TTR	TDNP	TIRTO
Observación 1	235	7	235
Observación 2	221	0	242
Observación 3	229	0	242
X	228	2	240
Guillermo Zayas Fraigoso	TTR	TDNP	TIRTO
Observación 1	277	0	156
Observación 2	295	0	156
Observación 3	292	0	156
X	288	0	156

Tabla 10. Tiempos Observados Fuente. Elaboración Propia

$$AJL_E = \frac{228 + 2 + 240}{480} \times 100 = 98\%$$

$$AJL_G = \frac{288 + 156}{480} \times 100 = 92\%$$

En el resultado se puede observar que uno de los trabajadores aprovecha la jornada laboral al 98% mientras que el otro al 92%, los cuales constituyen un buen aprovechamiento de la jornada laboral, sin embargo el por ciento de interrupciones reglamentadas (TIRTO) es muy alto, 32% para uno de los vaqueros y el otro 50%, por lo que es recomendable hacer una reestructuración y mejora del proceso para disminuir estos tiempos.

**Paso 3. Procesamiento de Datos.**

En el la etapa de diagnóstico se pudo observar en el paretto y la entrevista que las principales causas de la insatisfacción laboral son las relacionadas con la remuneración por el trabajo realizado que trae desinterés por los resultados productivos, por esto el autor del presente trabajo pretende realizar un análisis de los salarios pagados en el ultimo semestre del 2021 con respecto a los ingresos que recibió la empresa por esas producciones.

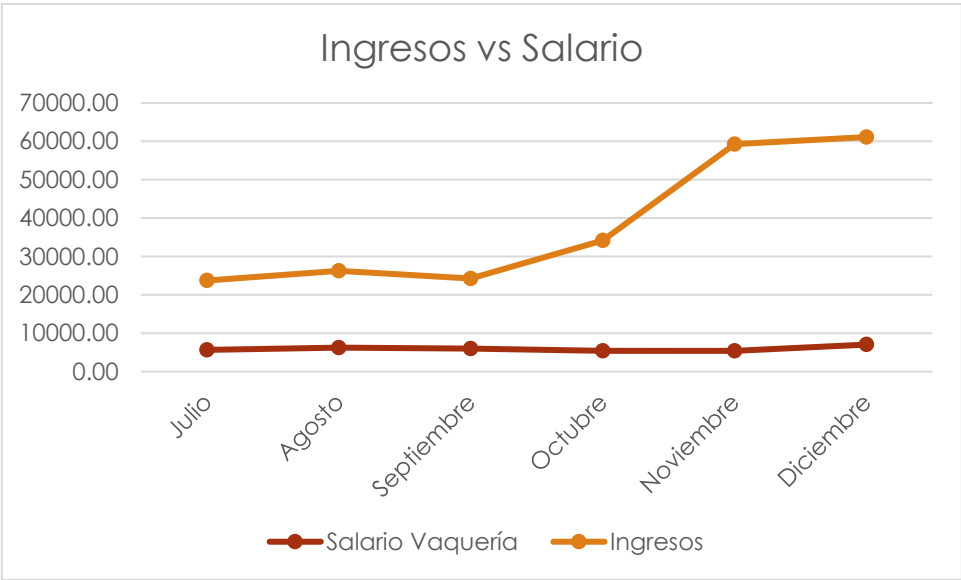


Grafico 3. Ingresos y gastos de salario ultimo semestre 2021

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en el gráfico los salarios pagados a los trabajadores de la vaquería han tenido un comportamiento constante mientras que los ingresos por leche aumentaron a



partir del mes de noviembre debido a que el precio de la misma aumento de 10 pesos/litro a 20 pesos/litro de leche, por lo que es necesario vincular el salario de los trabajadores de una manera más directa a los ingresos obtenidos.

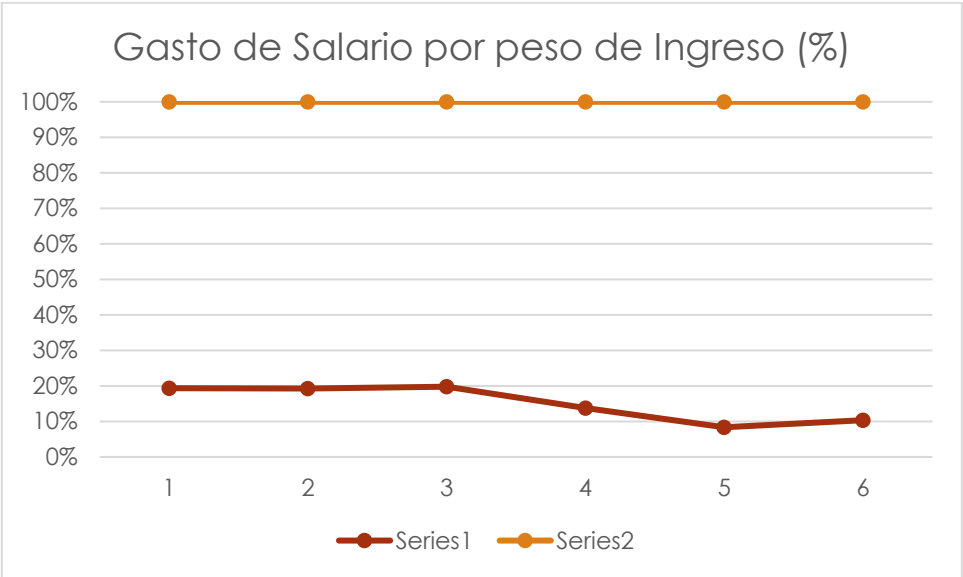


Grafico 4. Por ciento de los ingresos pagados como salario

Fuente. Elaboración propia

En el gráfico 4 se evidencia que en el ultimo semestre del año 2021 en gasto de salario con respecto a los ingresos no supera el 20 % y este disminulle en 10% en los ultimos meses ya que el salario está relacionado unicamente con la producción física y el cumplimiento de normas de rendimiento, por lo que no se está midiendo la eficiencia ni los resultados contables de los colectivos.

El análisis de estos gráficos pone de manifiesto la necesidad de un sistema de pago que relaicone los indicadores salario e ingresos de una manera mas directa y que tenga en cuenta los resultados obtenidos por los trabajadores.

**Paso 4. Propuesta de sistema de pago.**

El objetivo principal del sistema de pago es lograr una vinculación directa entre los ingresos de los trabajadores y los resultados finales de la producción que permita una mayor satisfacción del trabajador.

Este sistema de pago abarcará a los trabajadores de la vaquería típica 19 de la UEB Santos Caraballe de la empresa Pecuaria Venegas.

EL salario se formara a partir del saldo del balance de la producción entregada en valores menos gastos totales excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo, además se tendrá en cuenta que el por ciento de cumplimiento del salario planificado debe ser igual o menor al por ciento de cumplimiento de la producción física.

El salario a formar se calcula de la siguiente manera:

$$\text{SALDO 1} = \text{IT} - \text{GT}$$

IT: Ingresos totales, incluye todos los ingresos por la producción facturada del colectivo, aunque no hayan sido cobrados.

GT: Gastos totales, incluye todos los gastos del colectivo excepto salario por tiempo real trabajado (STRT) y otros gastos de fuerza de trabajo a saber:

- Materia primas
- Combustible y lubricantes
- Energía
- Amortización
- Otros gastos financieros
- Gastos de servicios recibidos. Las tarifas utilizadas estarán concebidas en el plan de la economía del colectivo, las cuales podrán ser modificadas previo acuerdo de las partes; el servicio a utilizar será preferiblemente el propio de la UEB o de otras del sector estatal.
- Otros gastos monetarios, según la naturaleza de la actividad del colectivo

El fondo de salario a distribuir (FSD) se obtiene al multiplicar el SALDO 1 por el % de distribución de la época del año, menos los aportes a la seguridad social (14%) y las vacaciones (9.09%).

Por ciento de distribución del resultado según época del año	
Sequía	50
Primavera	40

FSD = (SALDO 1 x % distribución – APORTES A SEGURIDAD SOCIAL – VACACIONES)

El FSD será recalculado cuando el por ciento de su cumplimiento con respecto al plan sea mayor que el por ciento de cumplimiento de la producción física planificada.

En el caso de que los miembros del colectivo realicen actividades que estén concebidas como gastos en el plan de la economía de colectivo, será omitido dicho gasto del plan, recalculándose el salario plan a devengar. Para ello es necesario las certificaciones correspondientes.

Luego de realizar el análisis algebraico necesario, la ecuación queda de la manera siguiente:

$$FSD = (IT - GT) \times \% \text{ distribución} / 1.243626$$

Se tendrá en cuenta en el salario a distribuir los litros de leche vendidos a arrendatarios, los cuales se pagaran en la proporción calculada a los vendidos al estado.

#### **Distribución del salario:**

La distribución del salario por resultado (SR) se efectuará a través de un coeficiente de distribución salarial (CDS), teniendo en cuenta el aporte individual de cada trabajador mediante un coeficiente de participación laboral (CPL).

El Coeficiente de Participación Laboral (CPL) se otorgará a todos los trabajadores con independencia del tiempo real trabajado en el mes y se realizará sobre la base del desempeño en el tiempo real trabajado. No se otorgará CPL solamente a aquellos trabajadores que no hayan laborado en el mes.

El CPL se multiplicará por el salario por tiempo real trabajado de cada trabajador ( $STRTi$ ) y se sumaran sus resultados.

Posteriormente se calcula el coeficiente de distribución salarial (CDS) que viene dado por la expresión:  $CDS = FSD / \sum (STRTxCPL)$

El salario por resultado a devengar ( $SRi$ ) por los trabajadores será el resultado de multiplicar  $CDS \times (STRTxCPL)$

El salario total a percibir será  $STRTi + SRi$  cuando se cumple el indicador formador. De incumplirse el indicador formador, a cada trabajador, se le garantiza el cobro del salario mínimo del país según lo plantea el artículo 110 de la (Ley, 116/2014) Código del trabajo.

### 3.1.3 ETAPA 3. APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

#### Paso 1. Evaluación

Para la aplicación del sistema de pago las direcciones de recursos humanos y contable financiera de la empresa planifican un presupuesto que refleja los principales datos del centro de costo al que se aplica el sistema de pago (Ver Anexo 11) de este plan se sacan los datos del último semestre del año del 2022 para compararlos con igual periodo del año 2021.

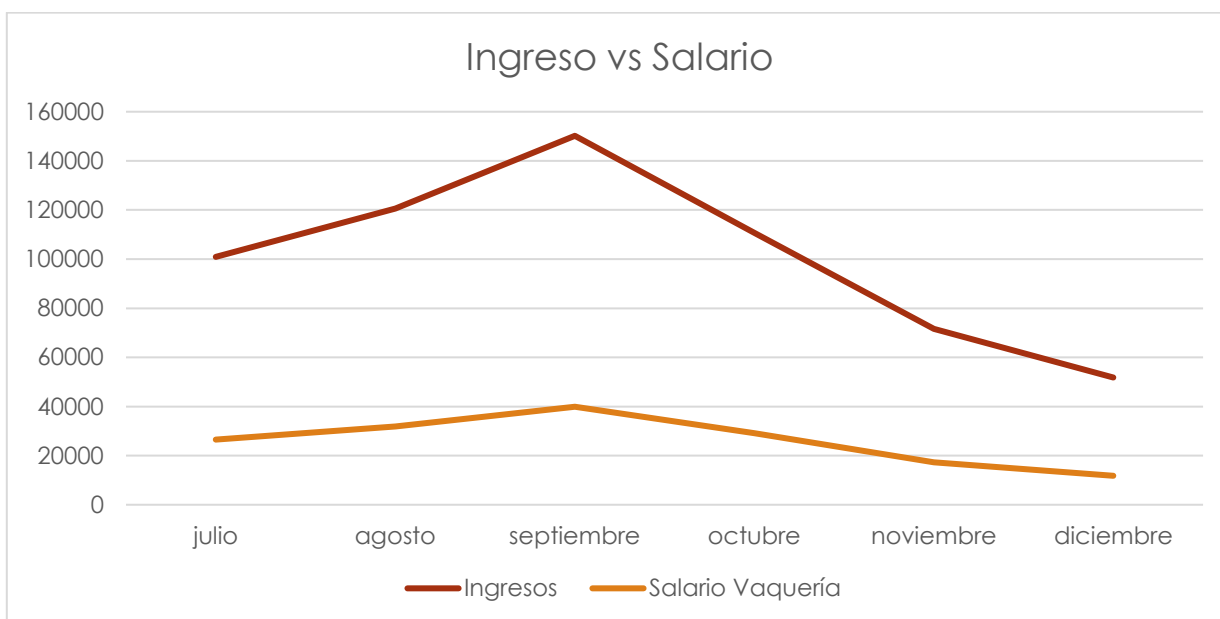


Gráfico 5. Ingresos y salario pronosticados en presupuesto ultimo semestre 2022 “Tipica 19”

En el gráfico 5 se observa que existe una relación mas directa entre los ingresos percividos por el trabajador y los resultados obtenidos en la producción de leche.

Para medir la correlación entre estas dos variables se procesaron los datos del último semestre en el software IBM SPSS Statistics 20 y se utiliza el Coeficiente de Pearson (Tabla 10).

Según datamind.website el signo del coeficiente de Pearson nos indica la dirección de la relación:

- un valor positivo indica una relación directa o positiva,
- un valor negativo indica relación indirecta, inversa o negativa,

- un valor nulo (0) indica que no existe una tendencia entre ambas variables (puede ocurrir que no exista relación o que la relación sea más compleja que una tendencia, por ejemplo, una relación en forma de U).

La magnitud nos indica la fuerza de la relación, y toma valores entre -1 a 1.

- Cuanto más cercano sea el valor a los extremos del intervalo (1 o -1) más fuerte será la tendencia de las variables, o será menor la dispersión que existe en los puntos alrededor de dicha tendencia.
- Cuanto más cerca del cero esté el coeficiente de correlación, más débil será la tendencia, es decir, habrá más dispersión en la nube de puntos.
- si la correlación vale 1 o -1 diremos que la correlación es “perfecta”,
- si la correlación vale 0 diremos que las variables no están correlacionadas.

### Correlaciones

	Salario2022	Ingresos2022
Correlación de Pearson	1	,999**
Sig. (bilateral)		,000
N	6	6
Correlación de Pearson	,999**	1
Sig. (bilateral)	,000	
N	6	6

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 10. Correlación de Pearson entre salario e ingresos segundo semestre 2022 según pronóstico. Fuente: IBM SPSS Statistics 20

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente se llega a la conclusión que la relación entre salario e ingresos es fuerte por lo que según el pronóstico realizado se logra con la aplicación del nuevo sistema de pago que los trabajadores cobren según los resultados que obtienen por su trabajo.

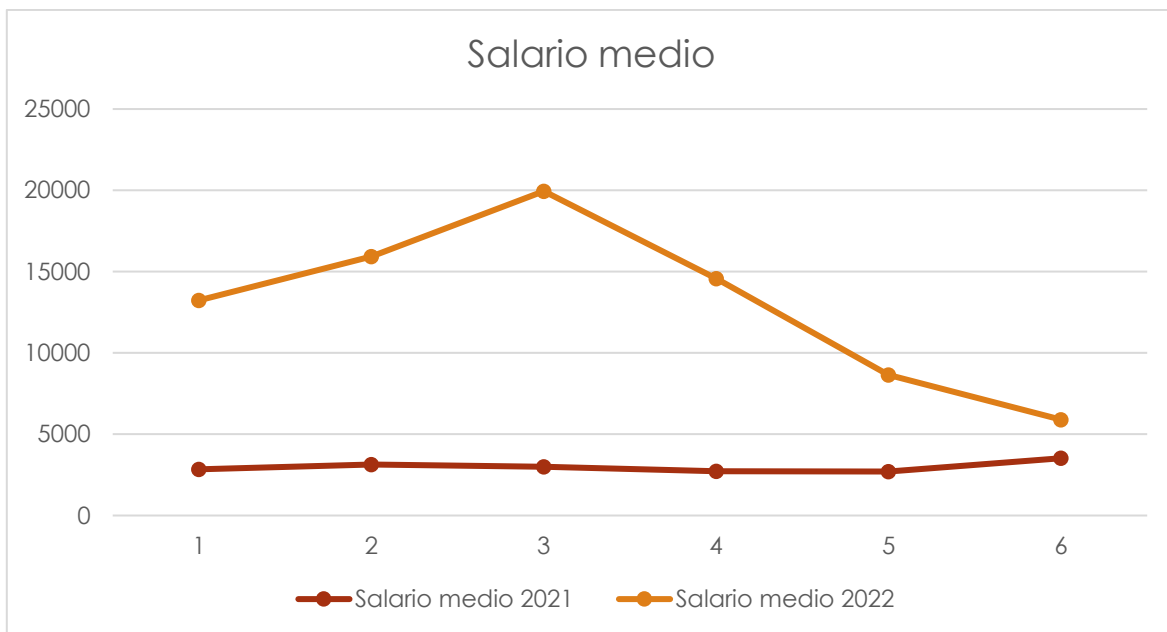


Grafico 6. Salario medio Fuente. Elaboración propia

En el gráfico 6 se realiza una comparación del salario medio real del último semestre del 2021 y el salario medio pronosticado en el último semestre del 2022 teniendo en cuenta que se cumplan los niveles de ingresos planificados como se han cumplido hasta el cierre de febrero (por encima del 100%). El gráfico refleja un aumento del salario medio pronosticado para el 2022 con respecto al real del 2021, principalmente en los meses que se prevé un mayor ingreso, esto es positivo ya que el trabajador obtendrá mejor remuneración salarial por lo que aumenta su nivel de motivación.

**Paso 2. Aprobación e implantación:** El sistema de pago por resultados se aprueba por el director de la empresa de común acuerdo con la organización sindical y se presenta el plan de mejora continua para la implementación de forma gradual del sistema de pago en el resto de las vaquerías de la empresa y dar seguimiento a la aplicación del mismo y evaluar la efectividad del mismo. (Tabla 11)

**Plan de mejoras continua.**

Objetivo	Medida	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Mejorar la retribución salarial de los operarios	Replicar el sistema de pago al resto de	Director de Capital	1/03/2022

agropecuarios de las vaquerías de la Empresa	las vaquerías de la empresa.	Humano y Directores de UEB	
Mejorar el proceso de producción de leche para disminuir las demoras y los tiempos de interrupción	Realizar un estudio de organización del trabajo y gestión de proceso al proceso de producción de leche.	Especialista C en Gestión de los RR HH (OTS) y Especialista en Calidad del grupo de regulación y control	1/04/2022
Medir la factibilidad del sistema de pago aplicado	Realizar un estudio de factibilidad a los centros de costos que tienen aplicado el sistema de pago	Director Económico de la Empresa	Cierre de mayo.
Medir el efecto en la satisfacción de los trabajadores del nuevo sistema de pago	Realizar encuestas de satisfacción a los trabajadores a los que se aplica el sistema	Director de Capital Humano de la Empresa	1/06/2022
Mejorar el sistema de pago de existir alguna inconformidad en cuanto a la factibilidad del mismo o satisfacción de los trabajadores	Aplicar procedimiento diseñado para mejorar el sistema de pago aplicado	Especialista C en Gestión de los RR HH (OTS)	30/06/2022
Mejora continua	Elaborar un nuevo plan de acción de	Especialista C en Gestión	1/07/2022

	acuerdo con los resultados del periodo observado	de los RR HH (OTS)	
--	--	-----------------------	--

Tabla 11. Plan de mejora continua para la aplicación del sistema de pago diseñado por el procedimiento aplicado. Fuente. Elaboración propia



## CONCLUSIONES.

1. Se realizó una búsqueda bibliográfica que permitió construir el marco teórico referencial de la investigación; el mismo responde a la mayoría de los elementos necesarios como base para el estudio y se pudo constatar que no existe un estudio anterior referente al sistema de compensación y estimulación salarial que se apoye en un sistema de pago por resultados como forma de estimulación laboral, en las vaquerías de la Empresa Pecuaria Venegas.
2. El resultado de la caracterización y diagnóstico de la empresa y sus vaquerías brinda un estado actual, demostrando los principales problemas relacionados con la compensación y estimulación salarial de los trabajadores. Además reafirma la necesidad de aplicar un procedimiento para un sistema de pago por resultado, que contribuya a mejorar la motivación de los trabajadores.
3. Con la aplicación del nuevo sistema de pago se asegura la estabilidad de los indicadores económicos evaluados, incrementando la motivación de los trabajadores a partir de que reciben mejor remuneración.

## RECOMENDACIONES

Realizar un estudio más profundo del proceso de ordeño, optimizándolo para disminuir los tiempos de interrupción.

Dar seguimiento al sistema de pago aplicado para medir su eficiencia y eficacia real, validarlo y ampliar su aplicación a otras áreas productivas o de servicio de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Santana, J. (1982). *Teoría y práctica de los mecanismos de dirección de la economía en Cuba* (E. d. C. Sociales Ed.).
2. Amador Sotomayor, A. (2016). *Aministracion de recursos humanos. Su proceso organizacional*.
3. Aráuz Cortaz, E. D., Gurdían Fuentes, A. M., & Zeledón Castillo, M. I. (2020). *Efecto de la producción y comercialización de guayaba taiwanesa en el nivel de vida de los productores del municipio de La Concordia en el año 2019*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua,
4. Armas Jaramillo, N. (2010). *Rediseño de los Sistemas de Pago Aplicado en la UEB Cantera El Purio* UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
5. Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
6. AVECILLAS Y LOZANO. (2016). Medición de la Confiabilidad del Aprendizaje.
7. Beer y colaboradores. (1990).
8. Biegler. (1980). DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO. Retrieved from <http://manudep.blogspot.com/2018/02/definicion-de-procedimiento-segun.html>
9. Blyth, M., & Lonergan, E. (2021). *Angrynomics: La economía y el descontento social actual*. EDAF.
10. Caballero Ferrari , F. J. (2015). Salario o Sueldo. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/salario-o-sueldo.html>
11. Canós Darós, L. S. M., Cristina; Pons Morera, Carlos; Valero Herrero, Maria. (2012). *Escuelas de pensamiento organizativo*. Universidad Politécnica de Valencia
12. CARTAYA, A. G. (2013). *CUADRO DE CLASIFICACIÓN DOCUMENTAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL*

“MARTA ABREU” DE LAS VILLAS. UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU”  
DE LAS VILLAS,

13. Castillo Sánchez, L. (2017). El marco institucional en la transición socialista y el sistema de dirección y gestión de las empresas de propiedad social. *International Journal of Cuban Studies*, 9(1), 37-62.
14. Chiavenato. (1983). *Administración de Recursos Humanos*.
15. CHIAVENATO. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.).
16. Constitución de la República de Cuba, P. (2019).
17. Cuesta. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humano* (I. H. Editorial Academia, Cuba Ed.).
18. Cuesta. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (C. Editorial Academia. La Habana Ed. 2da. Edición, Revisada y Ampliada ed.).
19. Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A. & Mateus, L. (2017). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa.
20. Cuesta Santos, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (3ra ed.).
21. Cuesta Santos, A. (2018). *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.
22. datamind.website. Correlación Lineal en SPSS para investigación de mercados. Retrieved from <https://www.datamind.website/correlacion-lineal-cl/>
23. DecretoLey. (281/2007). Reglamento del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
24. Des Horts. (1990). *Modelo de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*.
25. Diccionario Jurídico. (2022). Procedimiento. Retrieved from <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/procedimiento.html>
26. Duran Pupo, W. J. (2015). *Sistema de pago por resultado en la Empresa GEOCUBA*. Universidad Las Tunas,

27. endalia.com. (2020). Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital. Retrieved from <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
28. Escobar, I. (2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas*. Universidad de Las Tunas,
29. Espinoza, E. (2018). *Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*.
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. Fidel. (2005). Discurso pronunciado por Fidel Castro Ruz en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.
32. Franklin, T. (1993). DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO. Retrieved from <http://manudep.blogspot.com/2018/02/definicion-de-procedimiento-segun.html>
33. Galán, J. S. (2020). Retribución. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/retribucion.html>
34. Garzón, I. V., Sinclay, A. G. P., & Salazar, M. C. C. J. I. (2020). The evaluation process of the cadres and their impact in the Cuban context. *16*(31), 1-12.
35. Gil Díaz, E. (2022). *PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SISTEMAS DE PAGO EN LA EMPRESA DE TABACO TORCIDO, SANCTI SPIRITUS* Universidad de Sancti Spiritus "José Martí",
36. Gómez, F. (1993). DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO. Retrieved from <http://manudep.blogspot.com/2018/02/definicion-de-procedimiento-segun.html>
37. Harper & Lynch. (1992). *Diccionario básico de Recursos Humanos* (6 ed. Vol. 1).
38. Harper y Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos* (E. Editorial Gaceta de Negocios. Madrid Ed.).
39. Hernando, M., & Van, L. (2007). *Las buenas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar del Plata*. Universidad Nacional de Mar del Plata,

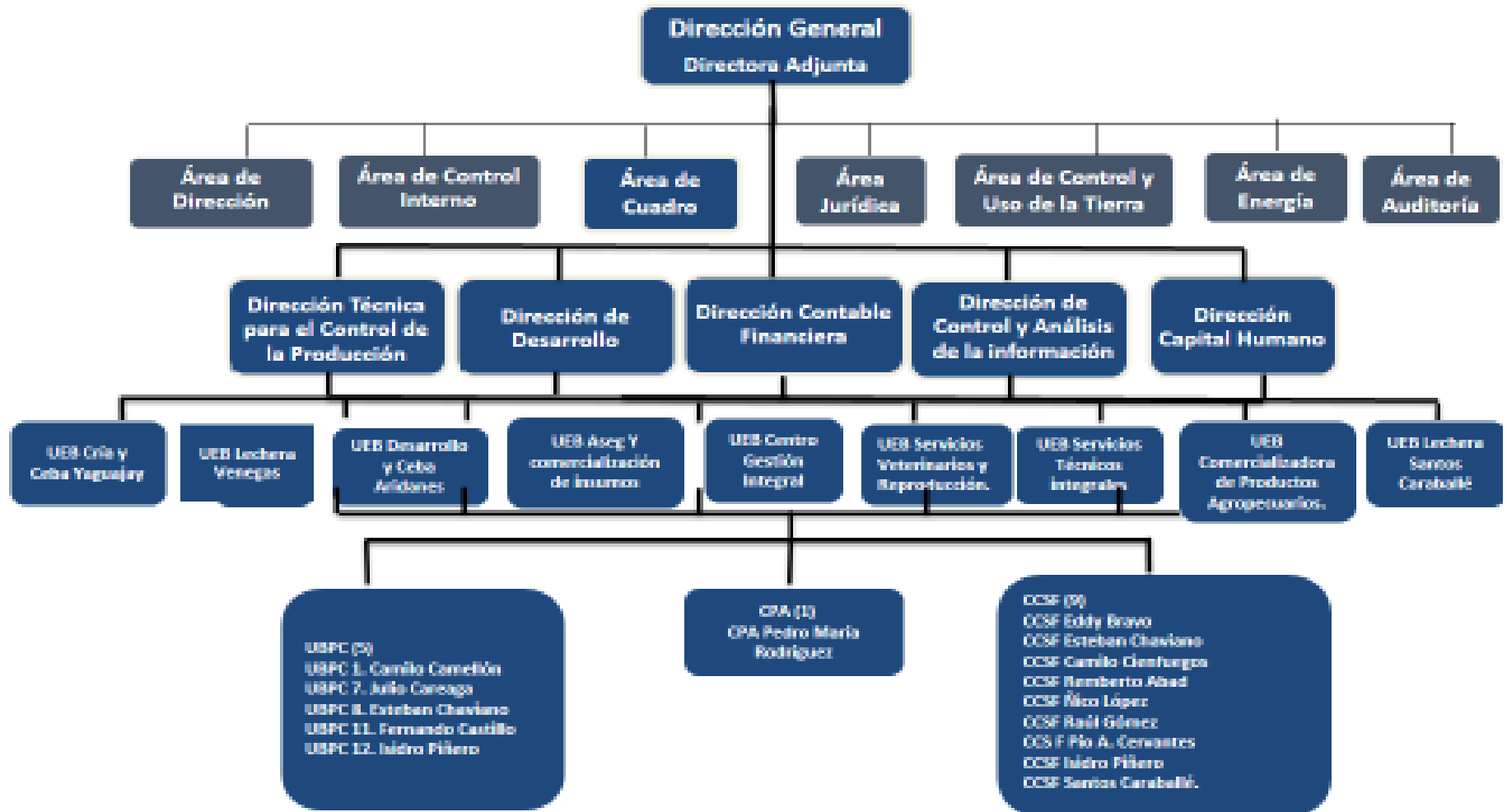
40. Infante Gutiérrez, M. C. y. C. G. M. (2012). Estudio de la organización del trabajo en puesto de trabajo seleccionado. el caso de una agencia de viajes. *Revista TURyDES*, 5(12).
41. Ley. (116/2014). Código del Trabajo de la República de Cuba. *Gaceta Oficial*(29), 453-483.
42. Ley, D. (326/2014). Reglamento del Código del Trabajo. *Gaceta Oficial*.
43. Lineamientos. (2021-2026). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026.
44. Marrero Hernández, J. (2008). *Procedimiento metodológico para el diseño e implementación de sistema de pago por resultado en centros de investigación de la Universidad Central "Marta Abreu" de la Villas*. UCLV,
45. Marsán. (2011). *ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO INGENIERÍA DE MÉTODOS* (Vol. TOMO 1).
46. Melinkoff, R. (1990). Definición de Procedimiento. Retrieved from <http://manudep.blogspot.com/2018/02/definicion-de-procedimiento-segun.html>
47. Merino, J. P. P. y. M. (2016). Retribución. Retrieved from <https://definicion.de/retribucion/>
48. Montoya, C. B., M. (2016). *El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional*.
49. Morell González, L. M., & Díaz Pérez, R. J. C. H. (2021). La planificación anual de las auditorías internas en el contexto cubano. *Procedimiento metodológico para su gestión*. 15(2).
50. Moreno Valdés, J. A. (2018). *Propuesta de sistema de pago en la UEB Aeropuerto Internacional "Abel Santamaría Cuadrado" Universidad Central de las Villas*,
51. Moya Martínez, Y. L. (2019). *Análisis de la organización del trabajo en el servicio de limpieza de habitaciones en el Hotel Central, Santa Clara*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería ...,
52. mundo, A. d. s. e. e. (2018). Antecedentes del salario en el mundo. Retrieved from [http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/2018-college-open-resources/administracion\\_de\\_la\\_compensacion\\_3e/anexo-1.pdf](http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/2018-college-open-resources/administracion_de_la_compensacion_3e/anexo-1.pdf).

53. Munich y Martínez. (1979). DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO. Retrieved from <http://manudep.blogspot.com/2018/02/definicion-de-procedimiento-segun.html>
54. NC. (3000:2007). SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.
55. Peiró, R. (2021). Comunicación. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
56. Peñalver, A. (2019). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. Retrieved from <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>
57. Peralta Jauriga, Y. (2018). *Estudio del proceso de incorporación al empleo, en la UEB CUBIZA Villa Clara*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad de Ingeniería ...,
58. Pereira Ruiz, A. d. I. C. (2008). *Propuesta de Metodología para el diseño de sistemas eficientes de retribución salarial*. Universidad Central de las Villas,
59. 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 de las Villas,
60. Puchols. (1995). Diccionario básico sobre Gestión de Recursos Humanos
61. Pupo, G. (2019). ¿Cómo pagar a los trabajadores? Retrieved from <https://www.proyectocubaemprende.org/blog/80>
62. QuestionPro.com. Retrieved from [https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html#que\\_es\\_encuesta](https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html#que_es_encuesta)
63. Raffino, M. E. (2020). Salario. Retrieved from <https://concepto.de/salario/>
64. Resolución. (56/2021, MTSS). Formas y Sistemas de Pago. *Gaceta Oficial*(o51), 1600-1602.
65. Resolución. (87/2021, MTSS). *Gaceta Oficial*. (ex94), 799.
66. Sagi-Vela. (2004). *Gestion por Competencias*.
67. Salarios, C. d. (2022). Retrieved from <https://www.clasificacionde.org/clasificacion-de-salarios/>
68. SANTOS, P. D. A. C. (2010). *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (F. Varela” Ed.).

69. Sistema. (2022). Retrieved from <https://conceptodefinicion.de/sistema/>
70. Sisternas, P. (2018). Subsistemas de Recursos Humanos. Retrieved from <https://www.emprendepyme.net/subsistemas-de-recursos-humanos.html>
71. Vargas, J. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. . *Revista Electrónica Nova Scientia*.
72. VARIOS, A. (2010). MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA.
73. WERTHER, W., DAVIS, K. . (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas [Traducido al español de Human resources and personnel management]*. (M. McGraw-Hill. Ed.).
74. Werther&Davis. (2001). *Administracion de recursos humano*.
75. Westreicher, G. (2020). Resultado. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/resultado.html>



## ANEXO I. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PECUARIA VENEGAS



## ANEXO II. ENCUESTA

1. Considerando su esfuerzo y su aporte en el trabajo ¿Cómo considera Ud. que es su salario? (marque con una X)

\_\_\_ Es justo y razonable, de acuerdo con el trabajo

\_\_\_ Es menos de lo que se debieran pagarme.

\_\_\_ Es más de lo que debieran pagarme.

2. ¿Se considera Ud. satisfecho con su salario?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

3. ¿Qué opinión tienes acerca del sistema de pago actual aplicado?

\_\_\_ Buena

\_\_\_ Regular

\_\_\_ Mala

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

A veces \_\_\_ Sí \_\_\_ No \_\_\_

5. ¿Cómo evalúa sus condiciones de trabajo?

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Malas \_\_\_\_\_

## ANEXO III. PRUEBA DE CRONBACH Y ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS ENCUESTA

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Pregunta1	62	1	3	1,06	,307
Pregunta2	62	1	3	1,10	,433
Pregunta3	62	1	2	1,05	,216
Pregunta4	62	1	3	2,39	,610
Pregunta5	62	1	3	1,87	,586
N válido (según lista)	62				

### Resumen del procesamiento de los casos

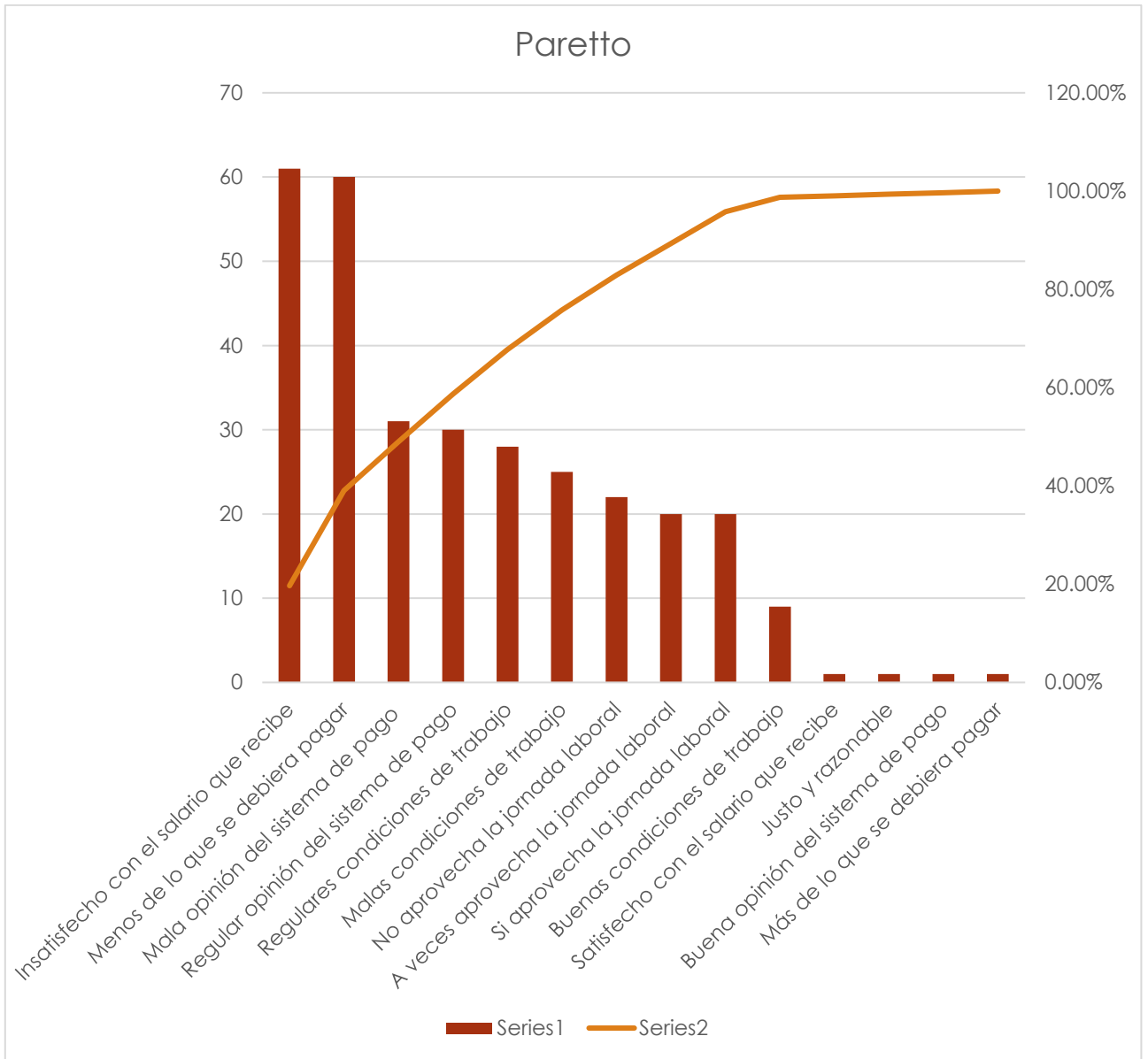
	N	%
Válidos	62	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	62	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	5

## ANEXO IV. PARETO



## ANEXO V. FOTOGRAFIA DIA 1 GUILLERMO ZAYAS FRAIGOSO

Empresa, Unidad: UEB Lechera Santos Caraballé			Dpto., Taller: Vaquería Tipica 19		
Nombre del trabajador: Guillermo Zayas Fraigoso			Fecha: 15 de febrero 2022		
No	Descripción de la actividad	Simb	Hora term.	Duración (minutos:ss)	Observ
1	Preparar sala de ordeño	TPC	3:20 AM	20	
2	Esperar Ganado	TIRTO	3:48 AM	28	
3	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	3:52 AM	4	
4	Esperar máquina	TIRTO	3:57 AM	5	
5	Quitar Teteras	TP	3:59 AM	2	
6	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:03 AM	4	
7	Esperar máquina	TIRTO	4:07 AM	5	
8	Quitar Teteras	TP	4:09 AM	2	
9	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:13 AM	4	
10	Esperar máquina	TIRTO	4:18 AM	5	
11	Quitar Teteras	TP	4:20 AM	2	
12	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:24 AM	4	
13	Esperar máquina	TIRTO	4:29 AM	5	
14	Quitar Teteras	TP	4:31 AM	2	
15	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:35 AM	4	
16	Esperar máquina	TIRTO	4:40 AM	5	
17	Quitar Teteras	TP	4:42 AM	2	
18	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:48 AM	4	

19	Esperar máquina	TIRTO	4:53 AM	5	
20	Quitar Teteras	TP	4:55 AM	2	
21	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:59 AM	4	
22	Esperar máquina	TIRTO	5:04 AM	5	
23	Quitar Teteras	TP	5:06 AM	2	
24	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:10 AM	4	
25	Esperar máquina	TIRTO	5:15 AM	5	
26	Quitar Teteras	TP	5:17 AM	2	
27	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:21 AM	4	
28	Esperar máquina	TIRTO	5:26 AM	5	
29	Quitar Teteras	TP	5:28 AM	2	
30	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:32 AM	4	
31	Esperar máquina	TIRTO	5:38 AM	5	
32	Quitar Teteras	TP	5:40 AM	2	
33	Limpiar sala de ordeño	TA	6:38 AM	58	
34	Preparar sala de ordeño	TPC	3:20 PM	20	
35	Esperar Ganado	TIRTO	3:48 PM	28	
36	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	3:52 PM	4	
37	Esperar máquina	TIRTO	3:57 PM	5	
38	Quitar Teteras	TP	3:59 PM	2	
39	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:03 PM	4	
40	Esperar máquina	TIRTO	4:07 PM	5	
41	Quitar Teteras	TP	4:09 PM	2	
42	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:13 PM	4	

43	Esperar máquina	TIRTO	4:18 PM	5	
44	Quitar Teteras	TP	4:20 PM	2	
45	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:24 PM	4	
46	Esperar máquina	TIRTO	4:29 PM	5	
47	Quitar Teteras	TP	4:31 PM	2	
48	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:35 PM	4	
49	Esperar máquina	TIRTO	4:40 PM	5	
50	Quitar Teteras	TP	4:42 PM	2	
51	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:48 PM	4	
52	Esperar máquina	TIRTO	4:53 PM	5	
53	Quitar Teteras	TP	4:55 PM	2	
54	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:59 PM	4	
55	Esperar máquina	TIRTO	5:04 PM	5	
56	Quitar Teteras	TP	5:06 PM	2	
57	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:10 PM	4	
58	Esperar máquina	TIRTO	5:15 PM	5	
59	Quitar Teteras	TP	5:17 PM	2	
60	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:21 PM	4	
61	Esperar máquina	TIRTO	5:26 PM	5	
62	Quitar Teteras	TP	5:28 PM	2	
63	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:32 PM	4	
64	Esperar máquina	TIRTO	5:38 PM	5	
65	Quitar Teteras	TP	5:40 PM	2	
66	Limpiar sala de ordeño	TA	6:38 PM	59	

			433	
Hora de comienzo madrugada:	3:00 AM	Hora term.		6:38 AM
Hora de comienzo tarde:	3:00 PM	Hora term.		6:38 PM
Volumen de trabajo (Vt)	66	Normador: Juan Carlos Calero Castro		



## ANEXO VI. FOTOGRAFIA DIA 2 GUILLERMO ZAYAS FRAIGOSO

Empresa, Unidad: UEB Lechera Santos Caraballé			Dpto., Taller: Vaquería Típica 19		
Nombre del trabajador: Guillermo Zayas Fraigoso			Fecha: 16 de febrero 2022		
No	Descripción de la actividad	Simb	Hora term.	Duración (minutos:ss)	Observ
1	Preparar sala de ordeño	TPC	3:20 AM	20	
2	Esperar Ganado	TIRTO	3:48 AM	28	
3	Limpiar ubres y poner tetemas a las vacas	TP	3:52 AM	4	
4	Esperar máquina	TIRTO	3:57 AM	5	
5	Quitar Tetemas	TP	3:59 AM	2	
6	Limpiar ubres y poner tetemas a las vacas	TP	4:03 AM	4	
7	Esperar máquina	TIRTO	4:07 AM	5	
8	Quitar Tetemas	TP	4:09 AM	2	
9	Limpiar ubres y poner tetemas a las vacas	TP	4:13 AM	4	
10	Esperar máquina	TIRTO	4:18 AM	5	
11	Quitar Tetemas	TP	4:20 AM	2	
12	Limpiar ubres y poner tetemas a las vacas	TP	4:24 AM	4	
13	Esperar máquina	TIRTO	4:29 AM	5	
14	Quitar Tetemas	TP	4:31 AM	2	
15	Limpiar ubres y poner tetemas a las vacas	TP	4:35 AM	4	
16	Esperar máquina	TIRTO	4:40 AM	5	
17	Quitar Tetemas	TP	4:42 AM	2	
18	Limpiar ubres y poner tetemas a las vacas	TP	4:48 AM	4	

19	Esperar máquina	TIRTO	4:53 AM	5	
20	Quitar Teteras	TP	4:55 AM	2	
21	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:59 AM	4	
22	Esperar máquina	TIRTO	5:04 AM	5	
23	Quitar Teteras	TP	5:06 AM	2	
24	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:10 AM	4	
25	Esperar máquina	TIRTO	5:15 AM	5	
26	Quitar Teteras	TP	5:17 AM	2	
27	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:21 AM	4	
28	Esperar máquina	TIRTO	5:26 AM	5	
29	Quitar Teteras	TP	5:28 AM	2	
30	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:32 AM	4	
31	Esperar máquina	TIRTO	5:38 AM	5	
32	Quitar Teteras	TP	5:40 AM	2	
33	Limpiar sala de ordeño	TA	6:50 AM	70	
34	Preparar sala de ordeño	TPC	3:20 PM	20	
35	Esperar Ganado	TIRTO	3:48 PM	28	
36	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	3:52 PM	4	
37	Esperar máquina	TIRTO	3:57 PM	5	
38	Quitar Teteras	TP	3:59 PM	2	
39	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:03 PM	4	
40	Esperar máquina	TIRTO	4:07 PM	5	
41	Quitar Teteras	TP	4:09 PM	2	
42	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:13 PM	4	

43	Esperar máquina	TIRTO	4:18 PM	5	
44	Quitar Teteras	TP	4:20 PM	2	
45	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:24 PM	4	
46	Esperar máquina	TIRTO	4:29 PM	5	
47	Quitar Teteras	TP	4:31 PM	2	
48	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:35 PM	4	
49	Esperar máquina	TIRTO	4:40 PM	5	
50	Quitar Teteras	TP	4:42 PM	2	
51	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:48 PM	4	
52	Esperar máquina	TIRTO	4:53 PM	5	
53	Quitar Teteras	TP	4:55 PM	2	
54	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:59 PM	4	
55	Esperar máquina	TIRTO	5:04 PM	5	
56	Quitar Teteras	TP	5:06 PM	2	
57	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:10 PM	4	
58	Esperar máquina	TIRTO	5:15 PM	5	
59	Quitar Teteras	TP	5:17 PM	2	
60	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:21 PM	4	
61	Esperar máquina	TIRTO	5:26 PM	5	
62	Quitar Teteras	TP	5:28 PM	2	
63	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:32 PM	4	
64	Esperar máquina	TIRTO	5:38 PM	5	
65	Quitar Teteras	TP	5:40 PM	2	
66	Limpiar sala de ordeño	TA	6:44 PM	65	

			451	
Hora de comienzo madrugada:	3:00 AM	Hora term.		6:50 AM
Hora de comienzo tarde:	3:00 PM	Hora term.		6:44 PM
Volumen de trabajo (Vt)	66	Normador: Juan Carlos Calero Castro		

## ANEXO VII. FOTOGRAFIA DIA 3 GUILLERMO ZAYAS FRAIGOSO

Empresa, Unidad: UEB Lechera Santos Caraballé			Dpto., Taller: Vaquería Tipica 19		
Nombre del trabajador: Guillermo Zayas Fraigoso			Fecha: 17 de febrero 2022		
No	Descripción de la actividad	Simb	Hora term.	Duración (minutos:ss)	Observ
1	Preparar sala de ordeño	TPC	3:20 AM	20	
2	Esperar Ganado	TIRTO	3:48 AM	28	
3	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	3:52 AM	4	
4	Esperar máquina	TIRTO	3:57 AM	5	
5	Quitar Teteras	TP	3:59 AM	2	
6	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:03 AM	4	
7	Esperar máquina	TIRTO	4:07 AM	5	
8	Quitar Teteras	TP	4:09 AM	2	
9	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:13 AM	4	
10	Esperar máquina	TIRTO	4:18 AM	5	
11	Quitar Teteras	TP	4:20 AM	2	
12	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:24 AM	4	
13	Esperar máquina	TIRTO	4:29 AM	5	
14	Quitar Teteras	TP	4:31 AM	2	
15	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:35 AM	4	
16	Esperar máquina	TIRTO	4:40 AM	5	
17	Quitar Teteras	TP	4:42 AM	2	
18	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:48 AM	4	

19	Esperar máquina	TIRTO	4:53 AM	5	
20	Quitar Teteras	TP	4:55 AM	2	
21	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:59 AM	4	
22	Esperar máquina	TIRTO	5:04 AM	5	
23	Quitar Teteras	TP	5:06 AM	2	
24	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:10 AM	4	
25	Esperar máquina	TIRTO	5:15 AM	5	
26	Quitar Teteras	TP	5:17 AM	2	
27	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:21 AM	4	
28	Esperar máquina	TIRTO	5:26 AM	5	
29	Quitar Teteras	TP	5:28 AM	2	
30	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:32 AM	4	
31	Esperar máquina	TIRTO	5:38 AM	5	
32	Quitar Teteras	TP	5:40 AM	2	
33	Limpiar sala de ordeño	TA	6:42 AM	62	
34	Preparar sala de ordeño	TPC	3:20 PM	20	
35	Esperar Ganado	TIRTO	3:48 PM	28	
36	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	3:52 PM	4	
37	Esperar máquina	TIRTO	3:57 PM	5	
38	Quitar Teteras	TP	3:59 PM	2	
39	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:03 PM	4	
40	Esperar máquina	TIRTO	4:07 PM	5	
41	Quitar Teteras	TP	4:09 PM	2	
42	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:13 PM	4	

43	Esperar máquina	TIRTO	4:18 PM	5	
44	Quitar Teteras	TP	4:20 PM	2	
45	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:24 PM	4	
46	Esperar máquina	TIRTO	4:29 PM	5	
47	Quitar Teteras	TP	4:31 PM	2	
48	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:35 PM	4	
49	Esperar máquina	TIRTO	4:40 PM	5	
50	Quitar Teteras	TP	4:42 PM	2	
51	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:48 PM	4	
52	Esperar máquina	TIRTO	4:53 PM	5	
53	Quitar Teteras	TP	4:55 PM	2	
54	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	4:59 PM	4	
55	Esperar máquina	TIRTO	5:04 PM	5	
56	Quitar Teteras	TP	5:06 PM	2	
57	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:10 PM	4	
58	Esperar máquina	TIRTO	5:15 PM	5	
59	Quitar Teteras	TP	5:17 PM	2	
60	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:21 PM	4	
61	Esperar máquina	TIRTO	5:26 PM	5	
62	Quitar Teteras	TP	5:28 PM	2	
63	Limpiar ubres y poner teteras a las vacas	TP	5:32 PM	4	
64	Esperar máquina	TIRTO	5:38 PM	5	
65	Quitar Teteras	TP	5:40 PM	2	
66	Limpiar sala de ordeño	TA	6:49 PM	70	

			448	
Hora de comienzo madrugada:	3:00 AM	Hora term.		6:42 AM
Hora de comienzo tarde:	3:00 PM	Hora term.		6:49 PM
Volumen de trabajo (Vt)	66	Normador: Juan Carlos Calero Castro		



## ANEXO VIII. FOTOGRAFIA DIA 1 ELICEO GUTIÉRREZ PADRÓN

Empresa, Unidad: UEB Lechera Santos Caraballé			Dpto., Taller: Vaquería Tipica 19		
Nombre del trabajador: Eliceo Gutiérrez Padrón			Fecha: 12 de febrero 2022		
No	Descripción de la actividad	Simb	Hora term.	Duración (minutos:ss)	Observ
1	Ensillar el caballo	TPC	3:10 AM	10	
2	Se dirige al cuartón de descanso del ganado	TA	3:20 AM	10	
3	Organiza y recoge el ganado	TA	3:37 AM	17	
4	Se dirige al cuartón de ordeño del ganado	TA	3:47 AM	10	
5	Organiza al ganado para que valla entrando al ordeño	TA	3:55 AM	8	
6	Espera a que termine el ordeño	TIRTO	4:30 AM	35	
7	Orina y se fuma un cigarro	TDNP	4:37 AM	7	
8	Continúa esperando que termine el ordeño	TIRTO	5:58 AM	79	
9	Lleva al ganado para el área de pastoreo	TA	6:13 AM	15	
10	Regresa a la vaquería	TA	6:30 AM	17	
11	Alimenta al ganado cría y gestante	TA	7:34 AM	64	
14	Va al ganado para el área de pastoreo	TA	7:51 AM	17	
13	Organiza y recoge el ganado	TA	3:11 PM	11	
14	Se dirige al cuartón de ordeño del ganado	TA	3:30 PM	19	
15	Organiza al ganado para que valla entrando al ordeño	TA	3:41 PM	11	
16	Espera a que termine el ordeño	TIRTO	5:42 PM	121	

17	Lleva al ganado al cuartón de descanso	TA	5:53 PM	11	
18	Regresa a la vaquería	TA	6:03 PM	10	
19	Desensilla al caballo	TPC	6:09 PM	5	
				477	
Hora de comienzo madrugada:		3:00 AM	Hora term.		7:51 AM
Hora de comienzo tarde:		3:00 PM	Hora term.		6:09 PM
Volumen de trabajo (Vt)		19	Normador: Juan Carlos Calero Castro		

## ANEXO IX. FOTOGRAFIA DIA 2 ELICEO GUTIÉRREZ PADRÓN

Empresa, Unidad: UEB Lechera Santos Caraballé			Dpto., Taller: Vaquería Tipica 19		
Nombre del trabajador: Eliceo Gutiérrez Padrón			Fecha: 13 de febrero 2022		
No	Descripción de la actividad	Simb	Hora term.	Duración (minutos:ss)	Observ
1	Ensillar el caballo	TPC	3:10 AM	10	
2	Se dirige al cuartón de descanso del ganado	TA	3:20 AM	10	
3	Organiza y recoge el ganado	TA	3:32 AM	12	
4	Se dirige al cuartón de ordeño del ganado	TA	3:42 AM	10	
5	Organiza al ganado para que valla entrando al ordeño	TA	3:50 AM	8	
6	Espera a que termine el ordeño	TIRTO	5:51 AM	121	
9	Lleva al ganado para el área de pastoreo	TA	6:06 AM	15	
10	Regresa a la vaquería	TA	6:19 AM	13	
11	Alimenta al ganado cría y gestante	TA	7:19 AM	60	
14	Va al ganado para el área de pastoreo	TA	7:35 AM	16	
13	Organiza y recoge el ganado	TA	3:11 PM	11	
14	Se dirige al cuartón de ordeño del ganado	TA	3:30 PM	19	
15	Organiza al ganado para que valla entrando al ordeño	TA	3:41 PM	11	
16	Espera a que termine el ordeño	TIRTO	5:42 PM	121	
17	Lleva al ganado al cuartón de descanso	TA	5:53 PM	11	
18	Regresa a la vaquería	TA	6:03 PM	10	

19	Desensilla al caballo	TPC	6:09 PM	5	
				463	
	Hora de comienzo madrugada:	3:00 AM	Hora term.		7:35 AM
	Hora de comienzo tarde:	3:00 PM	Hora term.		6:09 PM
	Volumen de trabajo (Vt)	19	Normador: Juan Carlos Calero Castro		

## ANEXO X. FOTOGRAFIA DIA 3 ELICEO GUTIÉRREZ PADRÓN

Empresa, Unidad: UEB Lechera Santos Caraballé			Dpto., Taller: Vaquería Tipica 1		
Nombre del trabajador: Eliceo Gutiérrez Padrón			Fecha: 14 de febrero 2022		
No	Descripción de la actividad	Simb	Hora term.	Duración (minutos:ss)	Observ
1	Ensillar el caballo	TPC	3:10 AM	10	
2	Se dirige al cuartón de descanso del ganado	TA	3:18 AM	8	
3	Organiza y recoge el ganado	TA	3:32 AM	15	
4	Se dirige al cuartón de ordeño del ganado	TA	3:42 AM	10	
5	Organiza al ganado para que valla entrando al ordeño	TA	3:47 AM	5	
6	Espera a que termine el ordeño	TIRTO	5:47 AM	121	
9	Lleva al ganado para el área de pastoreo	TA	6:02 AM	15	
10	Regresa a la vaquería	TA	6:20 AM	18	
11	Alimenta al ganado cría y gestante	TA	7:24 AM	64	
14	Va al ganado para el área de pastoreo	TA	7:41 AM	17	
13	Organiza y recoge el ganado	TA	3:11 PM	11	
14	Se dirige al cuartón de ordeño del ganado	TA	3:30 PM	19	
15	Organiza al ganado para que valla entrando al ordeño	TA	3:41 PM	11	
16	Espera a que termine el ordeño	TIRTO	5:42 PM	121	
17	Lleva al ganado al cuartón de descanso	TA	5:53 PM	11	
18	Regresa a la vaquería	TA	6:03 PM	10	

19	Desensilla al caballo	TPC	6:09 PM	5	
				471	
	Hora de comienzo madrugada:	3:00 AM	Hora term.		7:41 AM
	Hora de comienzo tarde:	3:00 PM	Hora term.		6:09 PM
	Volumen de trabajo (Vt)	19	Normador: Juan Carlos Calero Castro		

**ANEXO XI. INDICADORES ECONÓMICOS PLANIFICADOS VAQUERÍA TÍPICA 19 AÑO 2022**

	Total 2022	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
LECHE TOTAL	56100	3366	2244	1683	2805	3927	5049
LECHE ESTADO	51207	3149	1852	1249	2385	3493	4629
Venta Trabajadores	2555	217	196	217	210	217	210
ARRENDATARIOS	2555	217	196	217	210	217	210
INGRESOS	906729,75	55595,75	32851,00	27204,25	42210,00	61615,75	81480,00
EGRESOS	150967,42	13929,50	13702,05	11615,54	13795,64	11045,66	11244,30
EGRESOS CON SALARIO	570692,48	37633,88	26956,26	26526,53	30504,71	39472,33	49548,47
Salario	337501,04	19060,70	10657,71	11989,93	13435,77	22857,90	30800,40
9,09%	30678,84	1732,62	968,79	1089,88	1221,31	2077,78	2799,76
12,50%	46022,49	2599,16	1453,31	1634,98	1832,14	3116,96	4200,02
1,50%	5522,70	311,90	174,40	196,20	219,86	374,04	504,00
Depreciación	1530,00	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50
Impuesto sobre las ventas (1%)	0,01	555,96	328,51	272,04	422,10	616,16	814,80
Alimentación	35832,12	4444,04	4444,04	3500,00	4444,04	1500,00	1500,00

Materiales	11900,00	1000,00	1000,00	900,00	1000,00	1000,00	1000,00
Otros Materiales	3600,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Energía	32066,00	2706,00	2706,00	2300,00	2706,00	2706,00	2706,00
Mantenimiento Constructivo	9000,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Transporte	7100,00	600,00	600,00	500,00	600,00	600,00	600,00
Comedor	1992,00	166,00	166,00	166,00	166,00	166,00	166,00
Maquinaria	38880,00	3280,00	3280,00	2800,00	3280,00	3280,00	3280,00
RESULTADO	336037,27	17961,87	5894,74	677,72	11705,29	22143,42	31931,53

	Total 2022	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
LECHE TOTAL	56100	6171	7293	8976	6732	4488	3366
LECHE ESTADO	51207	5737	6859	8556	6298	4068	2932
Venta Trabajadores	2555	217	217	210	217	210	217
ARRENDATARIOS	2555	217	217	210	217	210	217
INGRESOS	906729,75	100885,75	120520,75	150202,50	110703,25	71662,50	51798,25
EGRESOS	150967,42	11438,36	11634,71	11931,53	11536,53	14646,13	14447,48



EGRESOS CON SALARIO	570692,48	59545,37	69522,59	84460,76	64536,72	46097,64	35887,23
Salario	337501,04	38682,86	46547,66	58320,78	42617,46	25290,17	17239,71
9,09%	30678,84	3516,27	4231,18	5301,36	3873,93	2298,88	1567,09
12,50%	46022,49	5274,89	6347,36	7952,77	5811,42	3448,63	2350,85
1,50%	5522,70	632,99	761,68	954,33	697,37	413,84	282,10
Depreciación	1530,00	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50
Impuesto sobre las ventas (1%)	0,01	1008,86	1205,21	1502,03	1107,03	716,63	517,98
Alimentación	35832,12	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	5000,00	5000,00
Materiales	11900,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Otros Materiales	3600,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Energía	32066,00	2706,00	2706,00	2706,00	2706,00	2706,00	2706,00
Mantenimiento Constructivo	9000,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Transporte	7100,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Comedor	1992,00	166,00	166,00	166,00	166,00	166,00	166,00
Maquinaria	38880,00	3280,00	3280,00	3280,00	3280,00	3280,00	3280,00
RESULTADO	336037,27	41340,38	50998,16	65741,74	46166,53	25564,86	15911,02

