



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

*Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial*

Trabajo de Diploma

Título: Perfeccionamiento del Sistema de pago a los trabajadores de producciones agropecuarias y organopónico en la UBPC Sierra Maestra de Encrucijada.

Diplomante: Liset Morales Fuentes

Tutora: Ing. Midalys Escobar Pineda

Curso: 2009-2010

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Pensamiento

Ni el entusiasmo, ni la disciplina, ni el espíritu de sacrificio, ni el trabajo al máximo, pueden concentrarse en una gran obra, sino hay también conocimientos técnicos donde asentarse.

Che, (46: 235-236)

DEDICATORIA

- *A mis padres en especial con mucho amor y cariño por guiarme hacia el camino correcto, apoyándome en cada decisión.*
- *A mi hija y esposo, luces que alumbran a cada paso mi vida.*
- *A todas las personas que me estiman, me entienden y me aman.*

Ser agradecido es una de las cualidades más hermosas del ser humano. Por ello quiero expresar todo mi agradecimiento a aquellas personas que hicieron suyo mi empeño por concluir los estudios.

- A mis padres por su apoyo incondicional.

- A mi esposo por su amor, apoyo incondicional, paciencia y comprensión en estos momentos.

- A mi tutora Ing Midalys Escobar Pineda, que con su ayuda posibilitó la realización de este trabajo.

- A mis amigos por su preocupación y ayuda incondicional.

- A todas y cada una de las personas que siempre estuvieron al tanto de mis necesidades y preocupaciones en esta etapa y que de una forma u otra me han posibilitado la realización de este sueño.



Resumen

La Investigación tiene como título: *“Perfeccionamiento del Sistema de Pago a los trabajadores de producciones agropecuarias y organopónico de la UBPC Sierra Maestra de Encrucijada.* Su objetivo es perfeccionar el sistema de pago que se aplica en las áreas objeto de estudio.

Se realizó un diagnóstico de los sistemas de pago, donde se detectaron los problemas que lo afectan directamente y se aplicó el método de encuestas y expertos definiéndose la prioridad de las causas potenciales de mejoras, así como una extensa investigación bibliográfica acerca del tema de investigación, que incluye temas relacionados con gestión de los recursos humanos específicamente con el sistema de pago, entre otras.

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron técnicas de revisión de documentos varios, encuestas, así como el método de expertos, sin excluir el análisis lógico, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

Se demuestra que existen problemas con los sistemas de pagos aplicados a los trabajadores de producciones agropecuarias y organopónico cuyo salario promedio mensual es inferior al resto de los trabajadores de la UBPC.

Se realiza propuesta de perfeccionamiento del sistema de pago aplicado en las áreas objeto de estudio.



Índice	Páginas
Introducción.....	1
Capítulo I Marco teórico referencial de la investigación	
1.1. Introducción.....	3
1.2. Gestión de los Recursos Humanos.....	5
1.2.1. Antecedentes.....	6
1.2.2. Principales conceptos.....	7
1.3. La gestión de Recursos Humanos y su relación con el entorno.....	8
1.4. Relación entre los subsistemas de sistema integrado de la Gestión de Recursos Humanos.....	13
1.5. Sistema de Pago.....	14
1.5.1. Compensación laboral.....	22
1.6. Sistema de la UBPC.....	25
Conclusiones parciales.....	26
Capítulo II Diagnóstico del estado actual del subsistema de retribución aplicado en las áreas objeto de estudio.	
2.1. Introducción.....	28
2.2. Procedimiento para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en una empresa.....	28
2.3. Aplicación del procedimiento de diagnóstico a los sistemas de pago en las áreas objeto de estudio.....	29
2.3.1. Caracterización general del objeto de estudio.....	29
2.4. Sistemas de pago aplicados en la UBPC.....	31
2.5 Diagnostico del sistema de pago.....	41
Conclusiones parciales.....	42
Capítulo III Propuesta de perfeccionamiento del sistema de pago aplicado a los trabajadores de las áreas objeto de estudio.	
3.1. Introducción.....	43
3.2. Propuesta de sistema de pago en el organopónico	43
3.3. Propuesta de sistema de pago de producciones agropecuarias.....	47
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	56
Bibliografía	
Anexos	



Introducción

En la actualidad se ha demostrado que es necesario considerar los Recursos Humanos como una actividad fundamental en todo proceso productivo o de servicios. El concepto y los objetivos de la gestión de recursos humanos tienen su punto de partida en la importancia del hombre para las organizaciones, pues todas dependen de las personas que son las que llevan a cabo las acciones, logros y también los errores por eso no es exagerado afirmar que El Hombre es el recurso máspreciado de las organizaciones.

La interrelación de todos y cada uno de los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos en una entidad ayuda en la toma de decisiones y acciones relativas a las características de la organización y sus empleados.

Para que exista una buena Gestión de los Recursos Humanos todos los subsistemas deben marchar con el mínimo de problemas. Uno de los subsistemas que intervienen directamente en el trabajador es el Subsistema de Sistema de pago.

Para las unidades de producción cooperativas este indicador influye directamente en el incremento de la productividad y la eficiencia de los trabajadores.

En la UBPC Sierra Maestra se aplican sistema de pago pero existe inconformidad con los trabajadores directamente relacionados con las producciones agropecuarias y el organopónico, lo que hace que en períodos picos no estén dispuestos a laborar en estas áreas, ya que el sistema de pago aplicado no los estimula, ni los motiva, debido a que sus metas son en ocasiones inalcanzables, siendo esta la **Situación Problémica**.

Como **Problema Científico** se plantea la necesidad de perfeccionar el sistema de pago a los trabajadores específicamente los que laboran en las áreas objeto de estudio.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente y luego de realizar una minuciosa revisión de la literatura especializada, se plantea como **Hipótesis** general de la investigación la siguiente:

Perfeccionando el sistema de pago para los trabajadores de las áreas objeto de estudio se podrá contribuir a obtener una forma de pago que sirva de incentivo a los trabajadores, garantizando un incremento de la productividad en todas las áreas de la UBPC Sierra Maestra.



Según el problema científico y la hipótesis de la investigación se plantea como **objetivo general el siguiente:**

- Perfeccionar el sistema de pago que se le aplican a los trabajadores de producciones agropecuarias y organopónico de la UBPC Sierra Maestra.

A raíz de este objetivo general se desglosan los siguientes **objetivos específicos:**

- Construir un marco teórico referencial actualizado a partir de la temática concerniente al Sistema Integral de Recursos Humanos.
- Diagnosticar los problemas existentes en cuanto al subsistema de sistema de pago aplicados en las áreas objeto de estudio.
- Perfeccionar el sistema de pago de los trabajadores de producciones agropecuarias y organopónico.

Esta investigación está conformada por un Resumen, una Introducción y tres Capítulos:

Capítulo 1: Marco Teórico de la Investigación, donde se realiza un estudio de las definiciones, conceptos, resoluciones y criterios de varios autores relacionados con la actividad de recursos humanos, fundamentalmente del subsistema de sistema de pago aplicado en las áreas objeto de estudio.

Capítulo 2: Se realiza un diagnóstico de la aplicación de los sistemas de pago aplicados en las áreas de producciones agropecuarias, aplicándose técnicas de análisis y procesamiento de la información para conocer los elementos necesarios que ayuden a mejorar los sistemas de pago aplicado en esas áreas.

Capítulo 3: Se realiza la propuesta de perfeccionamiento de los sistemas de pago aplicado a los trabajadores de las áreas objeto de estudio.

Termina dicha investigación con Conclusiones, Recomendaciones y Anexos



Capítulo I. Marco Teórico-Referencial de la Investigación

1.1 Introducción

Para la realización de una investigación es de suma importancia la construcción del marco teórico, ya que en este se recogen los aspectos teóricos relacionados con el tema objeto de estudio.

Este capítulo fue estructurado teniendo en cuenta los conceptos de los diferentes subsistemas de los recursos humanos, sistemas de pago, compensación laboral, motivación, eficiencia, entre otros. La estrategia para la revisión de las diferentes fuentes a consultar estará sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes, de forma tal que permita el análisis del estado del arte y de la práctica en la temática objeto de estudio permitiendo sentar las bases teórico-prácticas del proceso de investigación, y su valor práctico para detectar problemas relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos, específicamente con el sistema de pago. En este capítulo se exponen los resultados de un estudio de las temáticas mostradas en la figura: 1, la cual se corresponde con el hilo conductor del marco teórico-referencial de la presente investigación.

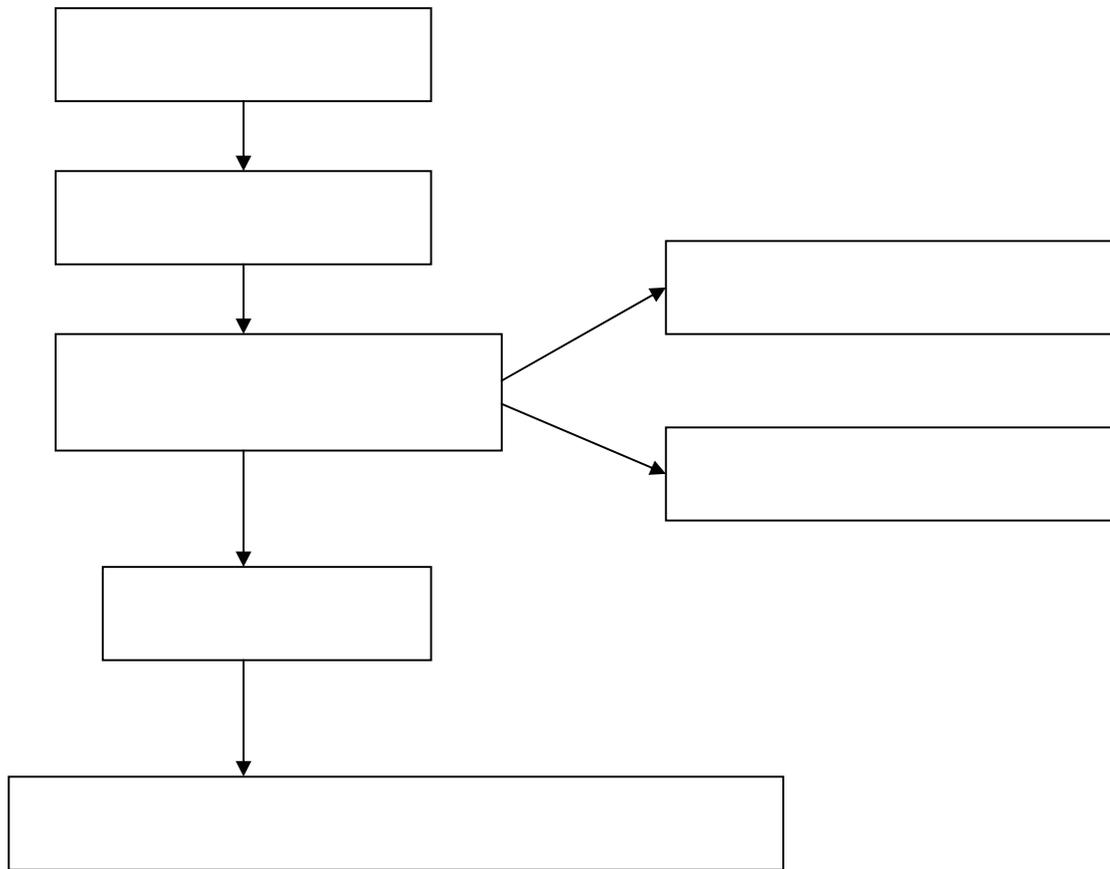


Figura: 1 Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.



1.2. Gestión de los Recursos Humanos (G.R.H.)

Las organizaciones están compuestas de personas. El estudio de las personas constituye una unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente la (G.R.H).

La G.R.H. se considera la esencia de la gestión empresarial teniendo en cuenta que el uso eficaz y eficiente de las personas es lo que logra el mejoramiento de las organizaciones.

La responsabilidad y ejecución de la G.R.H es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la G.R.H y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

Es necesario apuntar que la GRH es nueva, apenas catorce años tienen los Congresos Mundiales realizados (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sidney, 1990; Madrid, 1992) donde se han ido perfilando el objeto y objetivos de actuales de la GRH. Ello ha condicionado que se destaquen rasgos en la actual GRH los cuales pueden expresarse de la siguiente forma:

1. Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
3. La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa, y además de manera pro-activa.
4. La GRH demanda concebirla con un carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnologías de las tareas.



5. La GRH eficiente ha superado el Taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
6. El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
7. El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.

1.2.1. Antecedentes

En la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su capital humano. En los momentos actuales no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus recursos humanos Cuesta, [1997], Chiavenato, [1988]. Sin embargo a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto de esta forma, por lo que resulta de sumo interés analizar los aspectos que en este sentido permitieron concebir lo que ha dado en llamarse hoy la Gestión de Recursos Humanos, (GRH).

Sería muy difícil poder enmarcar el momento exacto en que se dio inicio al uso de las técnicas de administración de personal, por la sencilla razón, como plantea Werther y Davis, [1992] de que la existencia de este campo es condición necesaria para la propia existencia de la civilización. Sin embargo gran número de autores coinciden en afirmar que es a partir de mediados del siglo XIX que puede comenzarse hablar de administración de personal Harper y Lynch, [1992], Werther y Davis, [1992], Chiavenato, [1992], entre otros, queriendo este autor resaltar los criterios que en este sentido son manejados por Puchols, [1995] dando a conocer, a su juicio, la existencia a lo largo de casi cien años de tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial 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.



El desarrollo de estas escuelas tuvo inexorablemente una gran repercusión en la actividad encargada de la dirección de personal a tal punto de marcarle sus pautas, y dejar claro cuales son las principales causas que provocaron la aparición y desarrollo de la función de personal a lo largo de la historia empresarial. Resultado de estas causas la función de personal fue haciendo acto de presencia en las empresas a medida que fueron siendo necesarias. Este proceso evolutivo, no en tiempo pero si en su concepción siguió un orden cronológico basado en las tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial. Esta es la manera de resumir toda la evolución que sufrió la dirección o administración de personal tradicional hasta llegar a ser en la actualidad la nueva gestión de recursos humanos.

Conocidos ya los antecedentes de la GRH se hace necesario manejar desde el punto de vista conceptual las opiniones sobre la GRH.

1.2.2. Principales conceptos

Antes de entrar en la conceptualización de GRH se propone esclarecer algunos términos que indistintamente son utilizados por los diferentes autores para referirse a la función de personal, por ejemplo, apoyándose en el diccionario básico de recursos humanos Harper y Lynch, [1992] y en Puchol, [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.

Capital Humano: cantidad de conocimientos técnicos y calificaciones que posee la población laboral de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.

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

Gestión: acción y efecto conducentes al logro del negocio.

Como se puede observar estas denominaciones han sido utilizadas indistintamente por los diferentes autores, sin embargo a partir de este momento se considera que el



término “gestión” es el más completo y funcional para denominar la función del personal por lo cual será utilizado exclusivamente para este fin.

La Dirección de Recursos Humanos se caracteriza por una función eminentemente directiva, macroorganizacional, dinámica y una constante transformación, constituida por un personal que accede al poder y posee un alto status organizacional. Por todo lo expuesto hasta aquí se utilizará para sus referencias el de Gestión de recursos humanos (GRH).

Según Chiavenato, [1988] la GRH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

Werther y Davis, [1992] plantean que es el manejo del recurso máspreciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.

Al presentar estas definiciones se resalta el carácter humanista y técnico que está primando en el tratamiento que le dan los diferentes autores en la actualidad a la función de recursos humanos. Sin embargo esta función no está exenta de desafíos y riesgos que en muchos casos no son posibles de controlar por su carácter imprevisible lo que ha provocado la existencia de gran número de modelos de GRH que han tratado de dar solución a estos problemas y que se desarrollan a continuación.

1.3. La Gestión de los Recursos Humanos y su relación con el Entorno.

Empresas emergente y GRH: La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios siglo XXI

Hay consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de gestión de los Recursos Humanos. Este



planteamiento lo explica esencialmente la tendencia de la globalización del mercado y el enconamiento del cambio y la inestabilidad ofrecida por la turbulencia del entorno.

Los cubanos hemos alcanzado un alto nivel de preparación (calificación, competencia) en los recursos humanos, sin duda alguna, es uno de los logros incuestionables de la Revolución Cubana. Sin embargo en la gestión no tenemos el mismo nivel, aunque no andamos alejados del mundo avanzado, en el sentido de que hoy la GRH es una preocupación y objeto de ocupación priorizada. El congreso mundial sobre Recursos Humanos celebrado en Madrid en 1992 (Aedipe, 1992) destacó los rasgos de la empresa emergente (Figura: 2) de la década de 1990, que hoy se mantienen incólumes como tendencia a lograr para el éxito o la sobre vivencia en esta época altamente competitiva, cambiante e imprevisible, signada por el importante fenómeno de la globalización del mercado y la internacionalización de los negocios.

Los enfoques sistemáticos, preactivos, multidisciplinarios y participativos, son esenciales en la GRH estratégica y surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la clásica Dirección o Administración del Personal. Por ello es necesario adoptar un sistema de compensación laboral integrado a un modelo de GRH y viceversa consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica coherente con la filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir considerando las interacciones en el entorno.

Conceptualmente el taylorismo es superado por el enfoque participativo y polivalente de la GRH (Cuesta, 1996), cuyos rasgos más relevantes en esa empresa emergente aludida se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti – piramidales o aplanados antitaylorianas o antipercelandas o integrales, en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencias, la consideración de los Recursos Humanos como una inversión y no un costo, la pro actividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos, la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad, y el



trabajo en equipos en torno a procesos (Hammer, 1994), conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes.

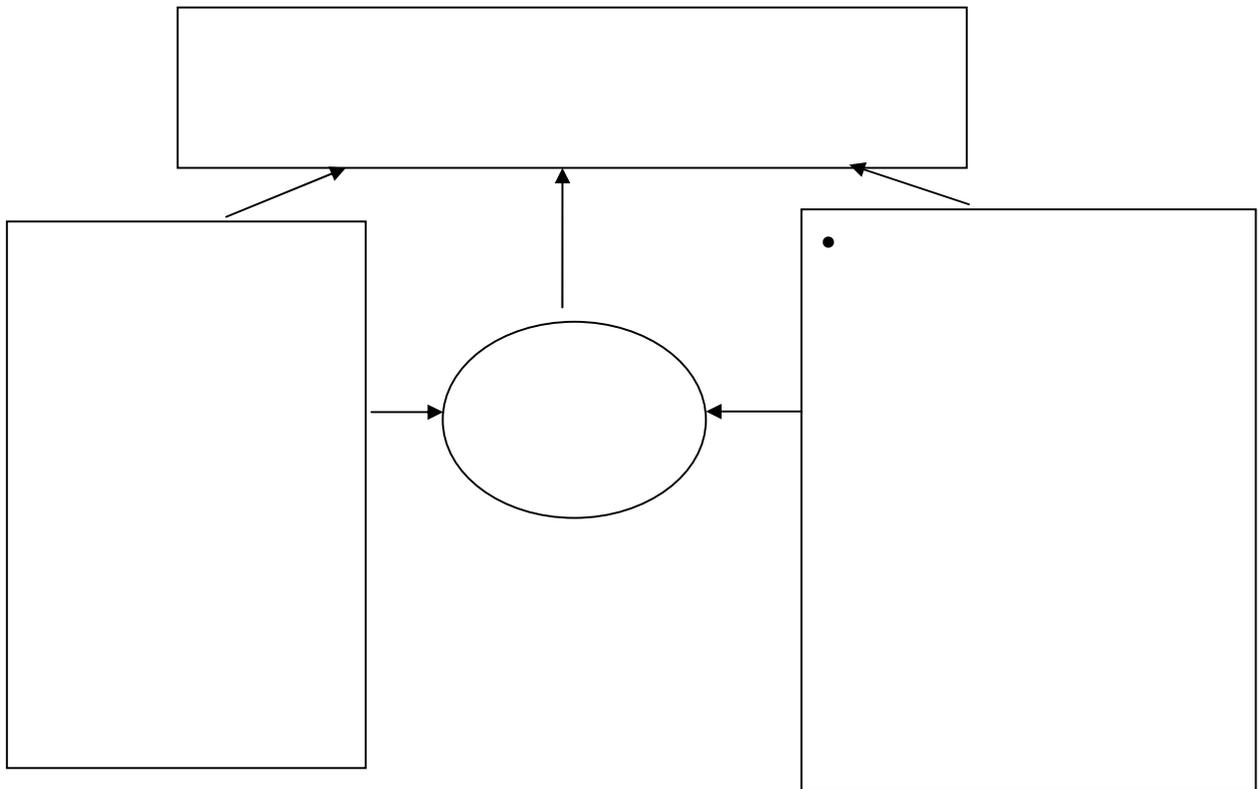


Figura: 2 Título: Empresa y Gestión de los Recursos Humanos.

Fuente: Cuesta, (2006.)

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial (Saenz, 1995). Así lo reafirma la experiencia de empresa de punta de Alemania y Japón, donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de Recursos Humanos (Thurow, 1992) y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la genérica de Recursos Humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de Recursos Humanos en las entidades de nuestro país. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es



decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobre vivencia empresarial en términos de la competencia.

Entre las características de la situación de cambio que implica esa empresa emergente, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo. Para los cubanos, entre otros nuevos valores culturales, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidado, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas, determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí nos conduce a rehacernos en búsqueda de una rentabilidad digna. En otras palabras, y como lo hemos constatado en la relación personal con extranjeros –aunque la historia de Cuba lo tenía bien registrado: la dignidad es rentable. Nada es más antieconómico que el aplastamiento o soslayamiento de la autoestima nacional: la violación de lo soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use. Por todo ello tiene tanta fuerza, económica y social, el ideal martiano: "Yo quiero que la ley primera de nuestra república, sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre". (Cuesta, 1997)

En esa empresa emergente, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos. El igualitarismo como pretendido criterio de justicia es absurda porque es profundamente injusto, los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con la independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal deben prevalecer inexorablemente; la expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo, y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico.

La consideración de las condiciones de trabajo en su sentido amplio, se relaciona directamente con la calidad del nivel de vida, y con el índice de desarrollo humano tal como se entiende en la actualidad por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de



crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin es el desarrollo humano, y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

En su informe de 1996 (PNUD, 1996), el grupo de expertos que participó en su elaboración, concluyó que de continuar las tendencias actuales, las disparidades económicas entre países industrializados y en desarrollo ya no serán solo inequitativas.

Sino inhumanas. Apuntan que es imprescindible hacer inversiones que aumenten la capacitación de la gente y en especial de las mujeres, y que garanticen la satisfacción de necesidades básicas sociales de las personas. El mundo está cada vez más polarizado, y la distancia que separa a los pobres de los ricos se está agravando cada vez más. Baste destacar los siguientes datos relevados en el informe sobre desarrollo humano del PNUD:

- En los últimos 30 años, la participación en el ingreso mundial del 20% más pobre de la población mundial se redujo de 2,3% a 1,4%. Mientras tanto la participación del 20% más rico aumenta de 70% a 85%. Así se duplicó la relación entre la proporción correspondiente a los más ricos y a los más pobres de 30:1 a 61:1.
- Hay en el mundo 358 personas cuyos activos se estiman en más de mil millones de dólares cada una, con la cual superan el ingreso anual combinado de países donde vive el 45% de la población mundial.

En el informe se llega a la conclusión de que a medida que el mundo se adentre en el siglo XXI, en general se necesitará más (y no menos) crecimiento económico. Precisándose ahí que deberá prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar por que esté orientado el apoyo del desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la protección del medio ambiente y la garantía de la sustentabilidad. Expresan, en suma: el desarrollo que perpetúe las desigualdades actuales no es sostenible ni vale la pena sostenerlo. Es imprescindible a las estrategias sobre GRH de países en vía de desarrollo – para nuestros países - tener muy presente la siguiente consideración expresada en el referido informe del PNDU: "En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las comunicaciones abrirá la posibilidad de "saltar"



varios decenios, pero solo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir".

1.4. Relación entre los subsistemas del sistema Int

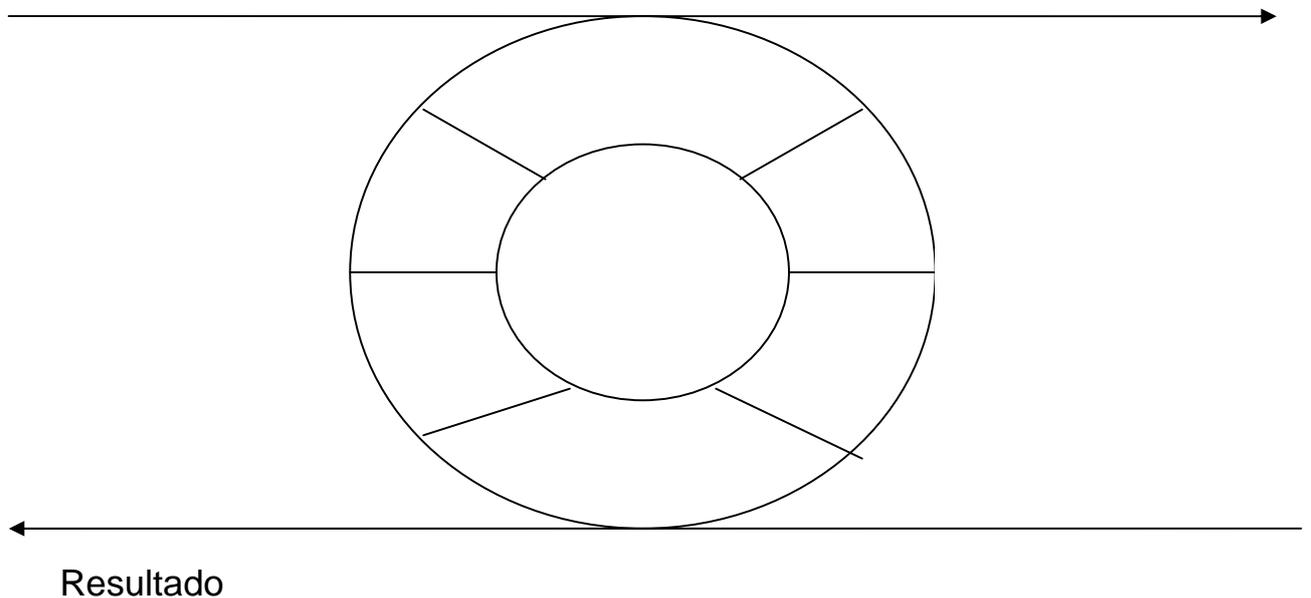


Figura: 3 Título: Relación y cronología de los subsistemas

Fuente: Gonzáles, (2006.)

1. Planificación: ¿Cómo se selecciona, capta, forma, desarrolla, evalúa y estimula?
2. Organización: se destinan los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para cumplir lo planificado. En la práctica la planificación y la organización marchan juntos.
3. Selección o Captación: se seleccionan la fuerza de trabajo necesaria a través de convocatorias, análisis de la Comisión de la Resolución 18/90 u otros métodos de selección.



4. Desarrollo: luego de seleccionar la fuerza se capacita al hombre en la labor que va a realizar.
5. Evaluación: se evalúa al hombre en el puesto de trabajo.
6. Retribución o Estimulación: se determina la forma o sistema de pago a aplicar al trabajador en dependencia del puesto para el cual está evaluado.
7. Relaciones laborales: se define las relaciones de subordinación e interrelación entre los trabajadores.
8. Información y Control: sistemáticamente se controla el cumplimiento con calidad del contenido de trabajo.
9. Desarrollo: es el sistema a través del cual el trabajador se desarrolla y trata de eliminar las deficiencias que subsisten en su trabajo.

La línea del círculo significa la unidad entre los subsistemas y la comunicación el engrane entre ellos.

Todos estos subsistemas conllevan al logro del desarrollo, mejores condiciones de trabajo, más motivación y con ello un incremento de la productividad del trabajo. (González, 2006)

En este trabajo de diploma se centra la atención en el subsistema de sistema de pago.

1.5. Sistemas de Pago

Unas breves consideraciones sobre las acciones económicas extrasalariales, identificadas por la remuneración o gratificación en especies, que está cobrando gran fuerza (Louart, 1994), especialmente en la compensación de directivos. Como expresa Paul Louart, desde el punto de vista fiscal, constituye una gratificación en especie aquella que permite a un asalariado beneficiarse, gratuitamente o por un precio reducido, de un bien o de un servicio.

En la forma, esas retribuciones pueden consistir en un complemento de sueldo, o una distribución de beneficios, ya sea indirecta o disfrazada, o también en el pago de los gastos profesionales. También puede consistir en la utilización de bienes a precio



reducido, o gratuitos; o de tener acceso a ciertas redes de relaciones ventajosas, a compras agrupadas, o a ciertas ventajas comerciales.

La estimulación salarial, que técnicamente se expresa a través de los sistemas de pago, tiene como procedencia lógica, técnicamente argumentada, las actividades claves de GRH relativas a análisis y diseños de puestos, valoración de puestos (Moreno y Cuesta, 1986; Werther y Davis, 2001; Dolan et al.2003) y evaluación del desempeño.

Las formas de pago en su materialización tienen diversas expresiones o modalidades técnico organizativo, que son denominadas sistemas de pago o salarial.

Los sistemas de pago o salariales constituyen la expresión técnico organizativa de un conjunto de elementos asociados al principio de la distribución con arreglo al trabajo (Calidad y cantidad de trabajo) tales como escala, profesiograma o perfil de cargos o competencias (calificador), tarifa y forma de pago, cuya misión es distribuir el salario total correspondiente a cada empleado, diferenciándose por los objetivos de estimulación individual o de grupo perseguidos y las medidas típicas del desempeño que se utilicen.

Los sistemas de pago se clasifican en:

- . Sistemas de pago por tiempo.
- Sistema de pago por rendimiento.

Los sistemas de pago por tiempo: se utilizan para aquellos empleados donde, por las características del trabajo que realizan, no es posible establecer para el desempeño normas de producción o de tiempo (directivos, profesionales, técnicos), o no obstante poder establecerse, no es aconsejable económicamente implantar el pago por rendimiento por depender el cumplimiento con el trabajo fundamentalmente de los equipos o la tecnología.

De los pagos por tiempo que la OIT denomina *sistemas puros*, en el país se han establecido los siguientes: tarifa horaria, jornal y sueldo.

- **Tarifa horaria:** su función estimulativa está relacionada con las irregularidades en la ejecución del contenido de trabajo, el cual no se expresa en una continuidad comprendida por la jornada laboral. Se ha utilizado en aquellos empleados que



se les contrata para realizar labores demarcadas en período de tiempo corto relativamente dentro de las jornadas, donde no pueden aplicarse los pagos por jornal o por sueldo.

- Jornal: similar al anterior en cuanto a su función estimulativa, pero comprende jornadas completas en el mes.
- Sueldo: su función estimulativa está acorde con el cumplimiento de determinado contenido de trabajo definido mensualmente. Ha sido en el país el más utilizado para remunerar a los empleados, de servicios, técnicos y dirigentes.

Los sistemas de pago por rendimiento fundamentalmente se utilizan para aquellos empleados donde es posible controlar y cuantificar exactamente los resultados de la actividad laboral, permitiéndose el establecimiento de las normas e producción o de tiempo.

El pago por rendimiento está más difundido en las industrias que compiten fuertemente tanto para la venta de sus productos como para la obtención de mano de obra, y en aquellas en que la proporción correspondiente a los salarios en el valor creado es relativamente alto y, por tanto, relativamente bajo el grado de mecanización y automatización, tendiéndose a la estimulación por grupos en estos momentos.

El sistema de SFRC (salario fijo por rendimiento controlado) posee como característica principal, que el trabajador se compromete ante la administración a alcanzar un desempeño mínimo específico, a cambio de determinada remuneración fija. Y vale para grupos.

En el SFRC si no se alcanza el desempeño o rendimiento previsto, se busca la razón de ello. Si el fracaso se explica por razones que no dependen del trabajador, este continúa recibiendo su salario fijo. Si se llega a concluir que la culpa ha sido suya, pueden aplicársele sanciones o tomarse medidas correctivas –e inmediatamente o después de varios incumplimientos-, e incluso puede separarse del puesto al trabajador.

En este sistema se acuerda determinado nivel de desempeño, pudiendo el trabajador optar por otros niveles con remuneración distinta. Al comienzo se coloca al trabajador en la (franja) (Dolan et al, 2003) de desempeño, cuyo nivel mínimo ha demostrado que



es capaz de superar continuamente, pero si es suficientemente hábil y activo como para pasar a la franja superior y permanecer en ella, se le coloca en la nueva franja y se le concede una remuneración por tiempo superior.

Como anota la OIT, ahí la remuneración no está vinculada directamente con las normas de rendimiento; la determinación de estas franjas (planes) suele provocar mucho menos conflictos, hay más flexibilidad para asignar tareas y los cambios se aceptan más fácilmente. Los administradores no tienen que preocuparse de los conflictos sobre las normas, el reparto equitativo de las tareas (fáciles) y (difíciles) y de la concesión de asignaciones especiales, pudiendo dedicar más tiempo a planificar la producción, mejorar los métodos, valorar las necesidades de formación, etc.

Las mayores posibilidades de que se opte por el SFRC existen cuando la principal preocupación de la empresa es lograr desempeños estables y altos, uniformes y previsibles en términos de calidad y cantidad más bien que los máximos desempeños individuales, y esto a su vez es probable sobre todo cuando el ritmo de trabajo está dictado en gran medida por el ritmo de máquina o procesos, o cuando es necesario mantener un equilibrio entre las diversas partes de un sistema de producción.

Para la **estimulación salarial al trabajo de grupos**: el SFRC individual lo consideramos como un estadio inicial superior respecto a los restantes pagos individuales, que facilita el paso a la remuneración por grupos una vez estabilizadas las condiciones de sistemas de trabajo para ello.

Los *sistemas de pago de grupos* se aplican en trabajos en los cuales la cooperación entre los empleados es determinante para el logro del resultado final del desempeño, donde el resultado del desempeño no depende de individuos aislados sino del conjunto de individuos, insertándose el desempeño en un flujo o proceso de producción o servicio relacionando la actividad de unos puestos de trabajo con otros.

Los sistemas de pago a diseñar, y a gestionar para lograr una compensación efectiva del desempeño, se insiste, son resultantes del sistema de trabajo diseñado comprendiendo los *Análisis y diseños de puestos* y sus asociados *perfiles de cargos o competencias*. Técnicamente no concebirlos con esa lógica, es un error que mucho dañaría a la GRH.



El **sistema de pago a destajo colectivo directo**: se emplea cuando el desempeño de los empleados en su conjunto o como colectivo laboral es decisivo en la producción terminada o el resultado final, cuando las individualidades aportan partes o semiproductos al artículo o unidad de obra objeto del proceso productivo, cual es el caso de los ensamblajes o reparaciones. No requiere computar los resultados separados o individualmente, sino los conjuntos, considerando el grado de participación individual en tiempo.

Algo característico a todos los destajos colectivos es que la norma de trabaja colectiva que se adopte no resulta de la suma simple de las normas individuales existentes, porque ella significa una nueva *cualidad* distinta a la suma de las cantidades individuales.

Su función estimulativa es la garantía de la gestión colectiva y el desempeño consecuente, sobre cuya base se remunerará. Este sistema de pago compulsa a la preocupación por el desempeño de cada uno de los miembros del grupo, ya que el retraso de alguno afecta la remuneración individual. Por estimular la cooperación despierta con ímpetu el espíritu de emulación o competencia, por lo cual facilita –y deben garantizarse- los sistemas de reconocimientos morales o estímulos psicosociales.

Este sistema de pago a destajo colectivo directo, que le denominados *clásico*, ha sido efectivo en nuestra práctica empresarial en aquellos lugares donde la calificación es relativamente homogénea y la cohesión del grupo alta.

En este sistema se utiliza la tasa de destajo colectiva, la cual se calcula sobre la base de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad de los trabajos a realizar, incrementadas en los casos en que procede, y la norma de rendimiento o de tiempo colectiva. El salario de la brigada o grupo obtenido por el resultado final de la gestión grupal, se distribuye entre sus miembros individualmente según la tarifa de la escala correspondiente a la calificación de cada empleado, incrementada en los casos en que proceda, y el tiempo realmente trabajado por cada uno de ellos, a través del CDS (coeficiente de distribución salarial).



El **Sistema de pago a destajo colectivo con CPL**: se utiliza básicamente con los mismos objetivos que el sistema de pago a destajo colectivo directo, pero su procedimiento de cálculo varía al sustituir en CDS por el CPL (coeficiente de participación laboral) con fines de distribución salarial individual. Este sistema comprende concepciones diferentes al anterior.

El pago a destajo colectivo clásico o directo no discrimina en su función estimulativa otros indicadores que no sean calificación y tiempo trabajado. En consecuencia no distingue la mayor productividad de unos respecto a otros, ni la mayor iniciativa, o la más efectiva polivalencia, etc. En tal sentido entraña una concepción igualitarista, que justamente es rechazada por esos trabajadores más eficientes que perciben (pago igual por trabajo desigual), puesto que los menos eficientes por el hecho de tener determinada calificación y participar en tiempo en el producto o servicio colectivo, ya reciben igual remuneración que los otros. Esos más eficientes actúan sobre los menos eficientes por la función estimulativa de ese sistema de pago, pero no hay distinción al remunerársele, lo cual moralmente desestimula su acción y materialmente no se corresponde con su aporte laboral.

El CPL añadido al procedimiento que comprende el destajo colectivo clásico, introduce esa reclamada distinción, reduciendo el igualitarismo en buena medida. Pero hay que cuidar mucho que ese coeficiente no se convierta en destajo individual (el cual sí discrimina totalmente los aportes individuales), porque *desestimula* el desempeño cooperativo, la actividad colectivista, que demanda la producción o el servicio que se realiza y, por lo cual justa y necesariamente se formó el equipo o grupo de trabajo.

El **Sistema de pago a destajo indirecto**: se utiliza cuando es posible cuantificar el resultado del trabajo de los empleados auxiliares o indirectos que sirven a empleados directos, mediante el resultado de estos últimos. A diferencia del destajo directo individual, aquí el pago por el desempeño individual estará avalado por el resultado de un trabajo de cooperación o grupo que realmente se establece.

La función estimulativa que cumple este sistema es garantizar el servicio efectivo a los empleados o grupos directos, por lo que el salario a devengar por ese empleado



indirecto estará en dependencia de los resultados de los empleados directos que sirve o auxilia.

La adopción del sistema a destajo indirecto tiene dos modalidades: **por porcentaje o por tasa indirecta de destajo**.

Esta modalidad **por porcentaje**, es más afín a la actividad de servicio. Ahí la norma puede ser considerada como un plan o franja en el sentido del SFRC.

En la segunda modalidad del destajo indirecto, **por tasa indirecta de destajo**, más afín a la actividad de producción, esa tasa se multiplicará por la cantidad total de productos creados con la calidad requerida por los empleados directos.

Para determinar la tasa de destajo indirecta, en este sistema se pueden presentar dos situaciones que están en dependencia de las características de la producción:

- Que el empleado auxiliar preste servicio a empleados directos con producción homogénea.
- Que el empleado auxiliar preste servicio a empleados directos con producción heterogénea.

En la primera situación, la tasa de destajo indirecta se determina dividiendo la tarifa escala más la incrementada si procede de los empleados auxiliares, entre el volumen de producción fijado por las normas de trabajo de los empleados directos.

En la segunda situación, la tasa de destajo se calcula de manera similar a la anterior, pero para cada tipo de producto elaborado por los empleados directos o grupos que atiende el empleado auxiliar.

El **Sistema de pago por ajuste o acuerdo**: constituye una importante variante del destajo colectivo clásico. Este sistema se emplea para los grupos de trabajadores donde el control individual de las normas de trabajo no es posible o implique un excesivo trabajo administrativo ese control y, especialmente, donde se necesite acortar los plazos de desempeño. Además, se utiliza donde la cooperación para la conclusión de la tarea a realizar sea muy significativa.



Su mayor aplicación se encuentra en la construcción, las reparaciones, las estibas y la agricultura (por lo que también se le conoce como sistema de pago por campo terminado). La función estimulativa de este sistema es lograr la mayor rapidez en el desempeño o acortamiento de su plazo, puesto que mientras más pronto se realice el trabajo asignado al grupo más devengará cada trabajador.

El pago final se realiza una vez terminada la obra o tarea ajustada. Su procedimiento parte del cálculo del tiempo necesario según normas para ejecutar una unidad de obra, y sobre la base de las tarifas se establece el fondo salarial a pagar por la ejecución completa de la obra. Exige rigor la formación del trabajo que lo sustenta, que sea técnicamente argumentada por el Estudio de Tiempos y, en consecuencia, rigor en el plazo de ejecución y su control atendiendo a la planificación operativa.

El fondo salarial programado que es el conveniado o ajustado, se distribuirá entre los miembros según su participación laboral en tiempo y su calificación. Este sistema no acarrea las insatisfacciones antes enunciadas del destajo colectivo clásico. Debe recurrirse a grupos o equipos cohesionados buscando efectividad en su uso. Si se trata de varios grupos, para elevar la eficiencia, la práctica ha corroborado la importancia de desarrollar la emulación con los estímulos morales o psicosociales correspondientes.

En la realización del pago por este sistema pueden manifestarse tres situaciones:

1. Que todos los trabajadores posean la misma calificación.
2. Que los trabajadores posean distintas calificaciones y ocupaciones.
3. Que tanto se caracterice el grupo por la primera o la segunda situación, el plazo de ejecución rebase el período normal de pago (quince días o un mes), teniéndose que efectuar el pago *particionado*.

El **salario medio**: se define como la remuneración promedio que han de recibir los empleados, de acuerdo con la cantidad y la calidad de trabajo que se planea aportarán (salario medio planificado) o que han aportado (salario medio de base o real). Su magnitud vendrá dada por la relación entre el fondo de salario y el promedio de trabajadores, o sea:

$$S_m = F_{st} / NT$$



donde,

Sm: salario medio del período calculado.

Fst: fondo de salario total del período calculado.

NT: número de trabajadores promedio en el período calculado.

1.5.1. Compensación laboral

La compensación laboral es una actividad clave de la GRH. Significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que (esa persona) le entrega (específicamente a esa organización) para el cumplimiento de sus objetivos.

La compensación laboral o estimulación al trabajo como sistema trasciende la estimulación salarial, es decir, abarca más, aunque ésta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy.

La estimulación o compensación no siempre comporta la motivación en los empleados (como pudiera resultar acciones de sanción, despido o encarcelamiento), pero el profesional o directivo que la ejerza debe tratar de alcanzar siempre la motivación en la compensación, principalmente alcanzar la motivación positiva y de carácter intrínseco. Junto a la proyección del sistema de compensación laboral debe ir la motivación. Porque no hay una teoría única capaz de explicar el proceso motivacional, es necesario conocer acerca de teorías más destacadas en la actualidad. Y por el peso significativo que sigue teniendo el dinero (mediante el salario principalmente), debe prestarse atención especial al diseño de sistemas de pago o sistemas salariales.

La concepción de la compensación laboral necesariamente tiene que estar precedida del correcto diseño de la (tecnología de las tareas). La compensación laboral está en función de los sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales son inminentes el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, etc. Tanto la estimulación espiritual como la material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago han de tener muy presente para su efectividad esa organización.

El salario es un componente necesario de la estimulación, pero indefectiblemente deberá desarrollarse junto a la estimulación espiritual. Motivaciones superiores, como la realización o logro, mucho se relacionan con los estímulos psicosociales o espirituales.



Por **Sistema de compensación laboral** serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y persigan equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.

Según la teoría implícita de (Edward E, Lawler, 1981, Stoner et al, 1996), la motivación de una persona dependerá de:

1. Expectativas de la relación entre esfuerzo y buena actuación (buen desempeño).
2. Expectativas de la relación entre buena actuación y compensación.
3. Percepción de los atractivos de la compensación.

La compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política o sistema al margen del fenómeno de la motivación. Y respecto a la motivación no hay una teoría única capaz de explicarla.

- *Motivación*: disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.
- *Necesidades*: carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida medio.

Toda NECESIDAD implica la Satisfacción/Insatisfacción, construyendo un ciclo como el que sigue: Impulso/Necesidad-Medio/Instrumento- Satisfacción/Insatisfacción.

- *Motivación positiva*: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para conseguir algo que realmente atrae.
- *Motivación negativa*: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para así poder evitar algo que desagrade o moleste.
- *Motivación extrínseca*: aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro.



Al reconocimiento por el buen desempeño o logro le conferimos en la actualidad una gran importancia estimulativa.

Como bien afirma (Bob Nelson, 1996), después de realizar un estudio expone que se concluyó que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Según ese estudio, las cinco técnicas de motivación más importantes son:

1. Que el gerente felicite personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo.
2. Que el gerente envíe notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
3. Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados.
4. Que el gerente haga público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
5. Que el gerente haga reuniones que suban la moral de los empleados para celebrar los triunfos.

El diseño de los sistemas de compensación laboral o de estimulación al trabajo están sujetos a un gran dinamismo; su efectividad hay que estarla evaluando constantemente, porque decae debido a que las personas cambian. Importante es percibir los sistemas de compensación laboral en su continuidad dialéctica, reflejada en el cambio incesante de las personas y sus circunstancias o su entorno. **(Cuesta, 2006)**

En todo proceso hay medidas o requisitos indispensables: Efectividad, Eficiencia, Adaptabilidad, Competitividad y Eficacia.

La **Efectividad** es el grado en que los productos de un proceso las necesidades y expectativas de sus clientes.

La **Eficiencia** es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio hasta lograr la efectividad. También “representa la obtención de una salida dada con el mínimo de esfuerzo o costo”.



La **Adaptación** no es más que flexibilidad para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y sus requerimientos especiales e individuales.

La **Eficacia** expresa la proporción de la obtención de resultados útiles derivados de una entrada dada.

Los términos de Eficiencia y eficacia se definen en otras bibliografías de la siguiente forma:

Eficiencia: es trabajar sin fallas y con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, sean de tiempo, esfuerzos, financieros, etc.

Eficacia: es hacer en cada momento lo necesario para alcanzar el éxito. (Ortega, 2007)

El único camino para que un negocio o empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentar su productividad. Por incremento en la productividad se entiende el aumento de la producción por horas de trabajo. (Niegel, 2006).

1.6. Sistemas en la UBPC

En la UBPC se aplican diferentes sistemas de pago a los trabajadores. El Director General de la entidad es el máximo responsable de la aplicación, control y evaluación de los sistemas de pago. Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados. Los sistemas de pago deben concebirse a partir de que cumplan los indicadores formadores y condicionantes al 100 % de su cumplimiento como mínimo.

Se modifican cuando cambien las condiciones técnicas, organizativas y económicas.

Los indicadores formadores y condicionantes deben corresponderse con los parámetros establecidos en el plan de cada colectivo que preferiblemente deben ser los mismos utilizados para los sistemas de pago, evaluación y emulación socialista.

Los reglamentos solo contendrán los indicadores que dependan del colectivo, sus parámetros de medición deben ser aprobados por los trabajadores como parte del plan y estarán en correspondencia con los que se establezcan para su evaluación del desempeño, la emulación socialista y la estimulación moral y material.

El Ministro del Trabajo plantea que es importante la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnico-organizativas y de control de las diversas actividades



de la economía. Todo lo cual está sustentado en el principio socialista de distribución, donde cada cual reciba en correspondencia con su aporte, es decir, el pago por la cantidad y calidad.

A partir de aquí cada UBPC aplica sistemas de pago según sus características. En el capítulo II de este trabajo investigativo se relacionan los sistemas de pago que se aplican en la UBPC Sierra Maestra, específicamente en el organopónico y en producciones agropecuarias.

En la mayoría de las áreas de la unidad productora objeto de estudio se aplica el sistema de pago de ingresos menos gastos. Su fortaleza se basa en que es una forma de motivar al trabajador para que haga un uso más racional de los recursos y a la vez obtener mayores ingresos. Y la debilidad es que existe una insuficiente estructura administrativa de la entidad para suministrar al trabajador los recursos necesarios para producir y la no existencia de cultura alimenticia basada en el consumo de frutas y vegetales, principales fuentes de ingresos para los trabajadores del organopónico y producciones no cañeras.

Conclusiones parciales

1. La bibliografía consultada evidencia la importancia del sistema de gestión de los recursos humanos como vías para elevar la efectividad y eficiencia del trabajo.
2. El diagnóstico será de gran utilidad para la obtención de los principales problemas de los sistemas de pago, que afectan el nivel de vida de los trabajadores y la productividad del trabajo de los obreros que laboran en las áreas objeto de estudio.
3. Perfeccionar los sistemas de pago utilizados en las áreas de producciones agropecuarias y organopónico.



Capítulo II. Diagnóstico del estado actual del subsistema de retribución aplicado en las áreas objeto de estudio

2.1. Introducción

El diagnóstico de los sistemas de pago permite aplicar procedimientos para evaluar la eficacia de estos sistemas, valorar la necesidad de establecer estrategias que permitan alcanzar el estado óptimo que se desea en este tipo de actividad. En este capítulo, a partir de un procedimiento elaborado para el diagnóstico, se ejecuta el análisis del estado actual de estas variables en la UBPC Sierra Maestra, específicamente en las áreas de producciones agropecuarias y organopónico, con el **objetivo** de caracterizar las formas y sistemas que se aplican en la instalación e identificar las principales insuficiencias en este sentido como premisa fundamental para la elaboración de propuestas de mejoras en estos sistemas de pagos aplicados. Este diagnóstico se realiza apoyado en la revisión documental, la aplicación de encuestas.

2.2. Procedimiento para el diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en una Empresa

La realización del diagnóstico cuenta de cuatro pasos

Paso I Formación de grupos de trabajo para el diagnóstico.

Paso II Elaboración del cronograma.

Paso III Ejecución del diagnóstico.

Paso IV Elaboración de informe de diagnóstico.

Principios básicos para la ejecución del diagnóstico:

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción.
2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describen y analizan con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias.
3. Se ordenan los problemas detectados, especificando el nivel de prioridad de las deficiencias de acuerdo al grado de incidencia con la satisfacción de los trabajadores y expertos que participaron en la investigación, así como si son problemas de



carácter objetivo o subjetivo.

III.1 Caracterización general del objeto de estudio: esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la entidad azucarera y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear.

III.2 Funcionamiento real: investigar las características y nivel de desempeño de la actividad de recursos humanos, específicamente en el subsistema de sistema de pago.

Por último se realiza el informe de diagnóstico que sintetiza todo el resto del proceso de diagnóstico permitiendo que el producto final (resultados y conclusiones) sea lo suficientemente claro y concreto como para posibilitar tomar acciones correctivas relacionadas con la actividad en cuestión, la metodología empleada, los resultados que se obtuvieron, las conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico.

2.3. Aplicación del procedimiento del diagnóstico a los sistemas de pago en las áreas objeto de estudio

Una vez verificadas que las premisas necesarias para la aplicación del procedimiento propuesto se cumplen en el objeto de estudio seleccionado se procede a la aplicación del mismo.

2.3.1. Caracterización general del objeto de estudio

La UBPC Sierra Maestra, se encuentra ubicada en Encrucijada, municipio del mismo nombre, provincia Villa Clara. A continuación se definen la Misión, Visión, Objeto social de esta y objetivos previstos para el año 2010.

Misión: Producir caña, alimentos y otras producciones que contribuyan a la elevación del nivel de vida de nuestros trabajadores.

Visión:

- Lograda la disponibilidad de caña de azúcar que da respuesta a la producción industrial.
- Materializados crecimientos significativos en la producción agropecuaria forestal y frutal.
- Potenciada la aplicación de la ciencia y la técnica.



- Se cuenta con el capital humano requerido, capacitado y motivado.
- La unidad concluye su ejercicio económico con utilidades y se enmarca en los costos en moneda nacional y en divisa proyectado.
- Fortalecido el sistema de relaciones de los productores con la empresa.

Objeto social: el objeto social de la UBPC "Sierra Maestra " en la producción de caña, producciones agropecuarias, de cultivos varios, ganadería y forestal. Servicios de taller, llenado de pipas de agua, servicios de la maquinaria, servicios de leña, servicios de preparación de tierra, servicios de camión a unidades productoras.

Estructura Organizativa de la Unidad

La Estructura Organizativa de la UBPC, está conformada por Asamblea General, Junta Administrativa, Administrador de la UBPC. (Ver Anexo 1)

Categoría Ocupacional.	Cantidad de trabajadores		Variación
	Aprob	Cubierta	
Dirigentes	11	11	-
Técnicos	7	7	-
Obreros	100	97	
T. Servicios	13	13	-
T. Administrativos	1	1	-
TOTAL	132	129	



Como se observa en la tabla anterior la plantilla aprobada está cubierta al 100 % en los administrativos, técnicos y dirigentes, existiendo estabilidad en la fuerza de trabajo calificada. Los obreros directos a la producción tienen contratos indeterminados, pero en periodicidad picos, se contratan los necesarios en la zona u obreros industriales que en períodos inactivos se movilizan para labores agrícolas.

2.4. Sistemas de pago aplicados en la UBPC

Los sistemas de pagos que se aplican en la UBPC son:

1. Ingreso menos gasto de cultivos varios.
2. Ingreso menos gasto de organopónico.
3. Ingreso menos gasto de la maquinaria.
4. Subproducción de caña.
5. Ahorro de presupuesto.
6. Siembra de caña manual.
7. Venta de ganado.
8. Rango productividad media producción de leche.
9. Modalidad pago por rendimiento en las labores productivas manuales.

Los sistemas aplicados tienen como objetivos fundamentales.

- Incrementar la productividad del trabajo.
- Disminuir los costos por peso de la producción.
- Incrementar los ingresos de los trabajadores asociados a los resultados.

Con base en los propósitos de la comunicación empresarial y el marco de referencia en que se apoya su campo de acción, un paso fundamental lo constituye el conocimiento sobre el funcionamiento real de la actividad de recursos humanos en la UBPC objeto de estudio. Para alcanzar dicho objetivo

se precisa de la aplicación de métodos que posibiliten obtener datos fidedignos sobre la realidad así como lograr una adecuada interpretación de los mismos. Este estudio



permite obtener información confiable a través de la cual se puede proceder a tomar decisiones que permitan alcanzar los fines que se pretenden; además posibilita comparar el funcionamiento real con el funcionamiento óptimo

a partir de esta información fijar los objetivos de comunicación que se desean lograr.

Este diagnóstico se realiza con el objetivo de conocer en detalles la situación real a través del análisis y la identificación de los principales problemas que presentan los sistemas de pagos en las áreas objeto de estudio que presentan dificultades. Para la realización de este diagnóstico se utilizan como técnicas fundamentales las que se indican a continuación.

1. Revisión de documentos varios.
2. Encuestas
3. Trabajo en grupo

Documentos oficiales: los documentos oficiales pueden catalogarse como material interno y externo. Los internos son todos aquellos que circulan dentro de determinada organización o institución para comunicarse con elementos externos: cartas, actas, divulgaciones, las circulares, etc. Alguno de los documentos externos son buenos indicadores de las dinámicas de las organizaciones, mientras que en otras ocasiones son expresión directa de los valores de quienes administran los centros.

El investigador utiliza registros preexistentes para realizar un estudio científico; los cuales constituyen una información de bajo costo. Cuando se recurre a ellos es importante determinar cuán representativos y precisos son.

Encuesta: se utiliza para describir un método y obtener información de una muestra de individuos. Esta muestra es usualmente solo una fracción de la población bajo estudio. La información es recogida usando procedimientos estandarizados.

Para la aplicación de la encuesta se realiza una selección de los trabajadores que pueden participar en la identificación de los problemas fundamentales, a partir del cálculo del tamaño de la muestra, mediante la siguiente expresión:



$$n = \frac{\left[\frac{Z_1 - \frac{\alpha}{2}}{d} \right]^2 * p * (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} * \left[\frac{Z_1 - \frac{\alpha}{2}}{d} \right]^2 * p * (1 - p) - \frac{1}{N}}$$

Donde:

Tabla 1. Título: Datos usados para el cálculo de la muestra. **Fuente:** La autora.

N= Tamaño de muestra a encuestar		1-Nivel de confianza -0,05
d= Error absoluto d= 0,05		Z= Percentil de la distribución normal Z: 1,96
P= Porción de la población p: 0,05		N= Tamaño de la población N=129

Después de realizado el cálculo se obtuvo un tamaño de muestra de 129 trabajadores, que se desglosó de la manera que se muestra a continuación:



	Muestra	Total	%
Dirigentes	1	11	9
Técnicos	1	7	14
Servicios	2	14	14
Obreros del Organopónico.	10	11	91
Obreros de Prod Agropec.	32	34	94
Obreros	50	52	96
TOTAL	96	129	74

Para la realización de la encuesta se tomó como muestra del nueve por ciento de los dirigentes, el catorce por ciento de los técnicos y de servicios, el noventa y uno por ciento de los obreros del organopónico, el noventa y cuatro por ciento de los obreros que laboran en producciones agropecuarias, el noventa y seis por ciento del resto de los obreros. La muestra total encuestada representa el setenta y cuatro por ciento de los trabajadores de la unidad.

La estructura de dicha encuesta y las preguntas a realizar se encuentra de forma detallada en el **(Anexo 2)**. En los gráficos 1, 2, aparece el procesamiento de la encuesta mediante el Excel.

III.2.2 Análisis de los resultados

Para conocer cómo se desarrolla la encuesta y qué implicación y participación tienen los miembros de la organización en la misma, se aplican varias herramientas, las cuales analizan a continuación.

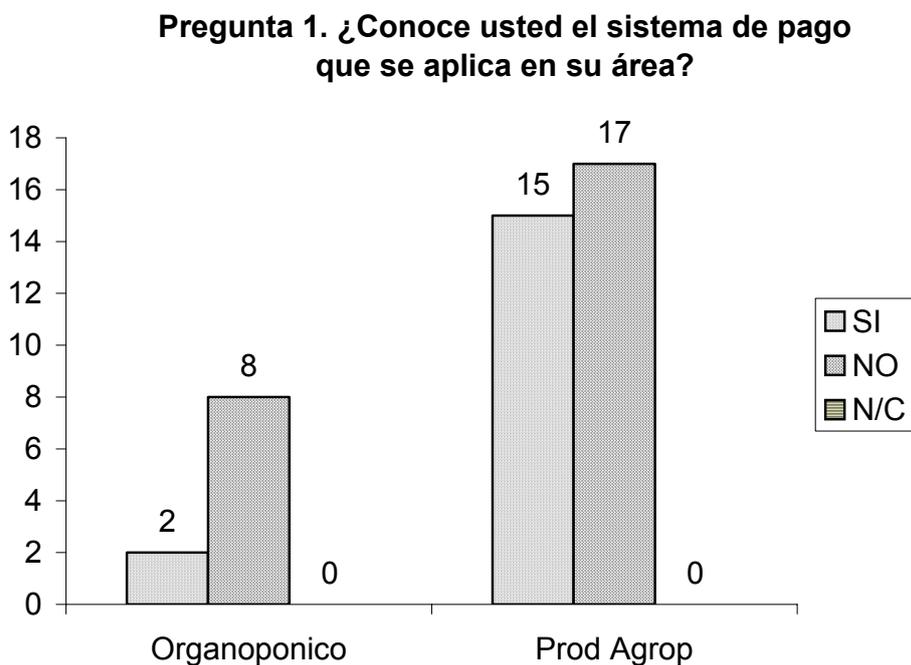


En la encuesta realizada a los trabajadores de la UBPC, se tomó como muestra el 91 % de los obreros del organopónico, el 94 % de los de producciones agropecuarias y del resto de los trabajadores el 62%.

A continuación se analiza a través de gráfico de barras el comportamiento de dos de las preguntas de la encuesta aplicada a todos los trabajadores, puntualizando en los que laboran en las áreas objeto de estudio.

En el caso de los obreros del organopónico el 20 % responden que sí se le informa de los resultados y el resto responde que no se le informa; para los trabajadores de producciones agropecuarias el 53 % responde que no se le informan los resultados productivos. (Pregunta # 1 de la encuesta).

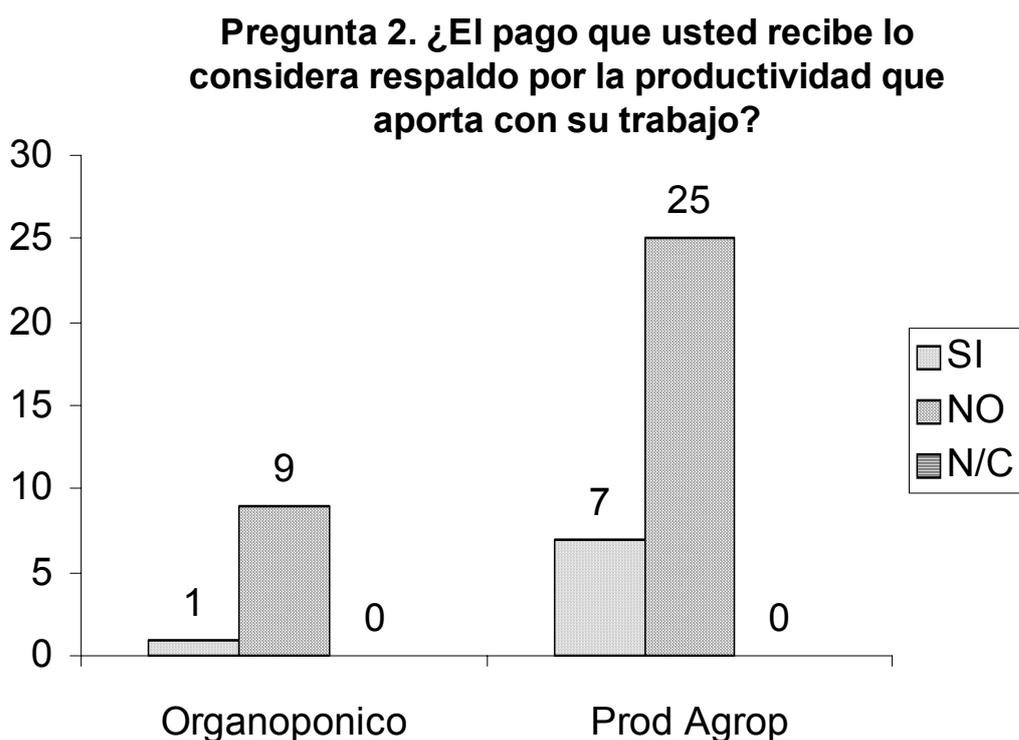
Grafico # 1. Resultado de la encuesta sobre la pregunta 1





A la pregunta de si el anticipo que reciben lo consideran respaldo por la productividad diaria que aportan por su trabajo, el 10 % de los trabajadores del organopónico plantean que sí lo considera, el resto lo contrario, de 10 trabajadores solo 1 está conforme con el anticipo en esta área. Los trabajadores de producciones agropecuarias el 78 % (25 de 32) consideran que el anticipo no responde a la productividad diaria que aportan. (Pregunta 2), El resto de los encuestados el 65 % de los trabajadores plantean que el anticipo no se corresponde con la labor y la productividad diaria.

Grafico # 2. Resultado de la encuesta sobre la pregunta 2





Uno de los métodos que más elementos aportó en la investigación fue el análisis documental. Fueron revisados y analizados como documentos, Convenio Colectivo de Trabajo, Resolución 9/2008 sobre Sistemas de Pago, cartas, circulares y otros.

Como resultado de las técnicas utilizadas se pudo comprobar que existen deficiencias en los sistemas de pagos aplicados en la UBPC, los trabajadores directos a la producción no tienen conocimiento de la forma de pago que se aplica, es decir no conocen los datos reales a través de los cuales se le realiza el pago por resultado.

Después de concluido el análisis de las encuestas, se reúne la junta directiva de la unidad productora, para validar los resultados obtenidos y obtener el orden e importancia de los problemas detectados, se utiliza la técnica de trabajo con grupo de expertos. Método en que participan un **Grupo de expertos** con un adecuado conocimiento relacionados con el trabajo directo que realizan los obreros en las áreas antes mencionada, con experiencia y conocimientos en la materia de sistema de pago con el objetivo en este caso de ordenar según la importancia los problemas detectados.

- 1.-El sistema de pago utilizado en el organopónico no cumple el objetivo de motivar la realización del trabajo con eficiencia y calidad.
- 2.- Los obreros que laboran en producciones no cañeras no son remunerados de acuerdo al trabajo que realizan.
- 3.- Los parámetros que se miden en el sistema de pago son inalcanzables, si se tiene en cuenta la ubicación geográfica del organopónico para garantizar las ventas de sus producciones.
- 4.-Los sistemas de pago no estimulan a realizar el trabajo eficientemente.

Para calcular o determinar el número de expertos, se utiliza la expresión que se muestra a continuación, basada en la distribución binomial de probabilidad:



$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2}$$

Donde:

M: Cantidad de expertos.

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

i : Nivel de precisión a alcanzar.

Los valores de K se muestran en la siguiente tabla:

Nivel de confianza (%)	Valor de k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

$$P = 0,01 \quad i = 0,10 \quad K = 6,6564$$

Tomando como nivel de confianza un 99%, un valor de K igual a 6,6564, una proporción estimada de error de 0,01 y un nivel de precisión igual a un 10% se determina el número de expertos necesarios.

$$M = \frac{0,01(1-0,01)6,6564}{0,1^2}$$

$$M = 6,58 = 7 \text{ expertos}$$



Como se observa se necesitan 7 expertos para validar los resultados obtenidos.

Para seleccionar a los expertos hay que tener en cuenta que su calidad influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar la posibilidad de decisión.

Después de determinar el número de expertos se seleccionan a los siguientes:

1. Jefe del Área Técnica.

Graduado de nivel medio superior. Se encuentra ejerciendo este puesto desde hace más de nueve años de experiencia.

2. Jefe de Producción.

Ingeniero Agrónomo. Con más de doce años de experiencia y desde hace ocho ocupa este cargo.

3. Jefe de Maquinaria.

Graduado de nivel medio superior con más de siete años de experiencia ocupando este puesto.

4. Jefe económico de la UBPC.

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Graduada hace más de doce años y desde hace cuatro años ocupa este puesto.

5. Jefe de Recursos Humanos.

Graduado de Ingeniería Industrial hace más de diez años y ocupa este puesto desde hace seis años.

6. Contador

Técnico medio en contabilidad. Graduada hace más de diez años y desde hace cinco años ocupa este puesto.

7. Técnico Integral de Caña.

Graduado de Técnico Medio en Agronomía hace más de once años y desde hace siete ocupa este puesto.



Para cumplir los objetivos anteriores cada experto analiza los problemas mencionados anteriormente y los clasifica según su juicio por orden de importancia asignándole un rango. Este rango toma los valores 1, 2, ..., K.

Para valorar la concordancia de los expertos se construye una tabla con el resultado de la hecha por los mismos.

Tabla 2 Título: Resultado de la evaluación de los expertos **Fuente:** la autora

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	a_{ij}	D	D^2
Índices										
1	1	2	4	2	1	1	2	13	-4.5	20.25
2	2	1	1	1	2	2	1	10	-7.5	56.25
3	4	3	3	4	4	3	4	25	7.5	56.25
4	3	4	2	3	3	4	3	20	2.5	6.25
Σ										139

Con el resultado de la evaluación de los expertos, se procede a determinar si es o no confiable el juicio de los mismos, utilizándose para ello el coeficiente de concordancia de Kendall.

$$W = 0.56 \quad 56\%$$

Como W es mayor que 0.5 es confiable el juicio de los expertos. Posteriormente se demostrará estadísticamente.

Donde:

M: Número de expertos. $M = 7$

K: Número de índices a evaluar. $K = 4$

D: Desviación del valor medio de los juicios emitidos.



Valor que se determina mediante la fórmula siguiente:

$$D = \sum_{j=1}^m (a_{ij} - T)$$

$$T = \frac{1}{2} M (K + 1)$$

$$T = \frac{1}{2} * 7(4 + 1)$$

$$T = 17.5$$

Donde:

a_{ij} : Juicio de importancia del índice i dado por el experto j .

T: Factor de comparación (Valor medio de los rangos)

Para probar la significación del grado de concordancia de los expertos se emplea la siguiente prueba estadística:

Muestras pequeñas $k = 7$

Como $k = 7$ se compara el valor de $S = \sum D^2$ con el valor de S_{TAB} en la tabla de Friedman.

$$S = 139$$

H_0 : No es confiable el juicio de los expertos.

H_1 : Es confiable el juicio de los expertos.

Región Crítica.

$$S > S_{TAB}$$

$$139 > 118.45$$

Como se cumple la región crítica, se rechaza la hipótesis nula, siendo confiable el juicio emitido por los expertos.



Como resultado del trabajo de los expertos los problemas antes mencionados quedarán ordenados de la siguiente forma según el grado de importancia dado por los mismos:

1. Los obreros que laboran en producciones no cañeras no son remunerados de acuerdo al trabajo que realizan.
2. El sistema de pago utilizado en el organopónico no cumple el objetivo de motivar la realización del trabajo con eficiencia y calidad.
3. Los sistemas de pago no estimulan a realizar el trabajo eficientemente.
4. Los parámetros que se miden en el sistema de pago son inalcanzables, si se tiene en cuenta la ubicación geográfica del organopónico para garantizar las ventas de sus producciones.

2.5. Diagnóstico del Sistema de pago

En los últimos dos años (de 2008 y 2009) se pudo demostrar que los trabajadores del organopónico recibieron un salario promedio de 298.57 y 297.52 pesos mensuales respectivamente en los dos años tomados de muestra, solo recibieron pago por resultados en el mes de noviembre de 2008 y en diciembre de 2009. En el resto de los meses solo recibieron el anticipo fijado para esta actividad en la UBPC: **(Ver Anexo 3)**

Cuando se analiza el comportamiento del pago por resultados a los trabajadores de producciones agropecuarias en los dos años, se demuestra que a estos obreros se le aplica sistemas de pago en la etapa de cosecha fundamentalmente del arroz y los frijoles, ya que la unidad prioriza la producción de estos granos. De los 12 meses del año estos trabajadores reciben de pago por resultados como promedio mensual 650.00 pesos (durante aproximadamente 5 meses) el resto del año se le paga un anticipo de 300.00 pesos mensuales **(Ver Anexo 4)**

Cuando se compara el salario o anticipo anual que reciben los trabajadores de estas áreas con otros obreros de la UBPC, se demuestra que la diferencia es significativa. Por ejemplo: los trabajadores vinculados a la zafra reciben de pago por resultados más de 1000.00 pesos mensuales durante los 5 o 6 meses que dura la zafra, en período inactivo se dedican a la reparación de la maquinaria, o a la siembra de la caña de azúcar,



aplicándoles sistemas de pagos que garantizan un salario de más de 700.00 pesos en la etapa de no zafra.

Es por ello que se hace necesario realizar una propuesta de sistema de pago a los trabajadores del organopónico y producciones agropecuarias, de manera que cuando sea necesario, los obreros se vinculen a las producciones de este tipo, de vital importancia para garantizar la alimentación de todos los cooperativistas y sus familiares.

Conclusiones parciales

1. Los Sistemas de Pago aplicados en las áreas de producciones agropecuarias y organopónicos deben ser revisados.
2. En el próximo capítulo de esta investigación se proponen medidas para mejorar los sistemas de pago en las áreas objeto de estudio y se proponen posibles soluciones a las deficiencias detectadas.



Capítulo III. Propuesta de perfeccionamiento del sistema de pago aplicado a los trabajadores de las áreas objeto de estudio

3.1. Introducción

La agricultura cubana es uno de los principales sectores productivos de la economía nacional y si se quiere mantener esa perspectiva, se ha de trabajar por perfeccionar los sistemas de pago a sus trabajadores de manera que garantice la fuerza de trabajo necesaria para cada labor. El incremento en la capacitación, las mejoras en el salario, unido a las condiciones mínimas de trabajo puede influir directamente en la productividad del trabajo. Lo esencial es que los trabajadores se sientan motivados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas como organización primaria, y con ello el desempeño de su labor con eficiencia y calidad.

En función de lo anterior, el objetivo de este capítulo es analizar las principales deficiencias que presenta el actual Sistema de Pago en las áreas de producciones agropecuarias y organopónico y proponer mejoras que motiven a los trabajadores de esta área a desempeñar sus funciones con calidad y eficiencia. Para lograr determinar propuestas de mejoras en ambos sistemas de pago fue necesaria la aplicación de técnicas de revisión de documentos, encuestas y el trabajo del grupo de expertos que atienden el área de recursos humanos en la unidad.

3.2. Propuesta de Sistema de Pago a aplicar en el organopónico

Antes de proponer mejorar el sistema de pago en cualquier área es imprescindible analizar la situación actual que presentan.

En esta área de la UBPC laboran 11 trabajadores para atender 22 cámaras, se considera que debe hacerse un estudio de carga y capacidad para analizar la necesidad de fuerza de trabajo en esta labor.

Además no existe garantía de atención a las cámaras, falta de biofertilizantes cada vez que se termine una cosecha, mala calidad de la semilla, deterioro y falta de atención



mantenimiento a las cámaras lo que perjudica considerablemente el resultado de los ingresos por venta de la producción.

Para poder aplicar un sistema de pago que estimule el incremento en la producción, la eficiencia y la productividad hay que garantizar el mínimo de condiciones.

A continuación se relacionan los objetivos, indicadores formadores, condicionantes, los trabajadores abarcados, el período de evaluación y la certificación del cumplimiento de los indicadores, la formación y distribución del salario.

Reglamento del sistema de pago por resultados al Organopónico

Objetivos:

Incrementar la producción de vegetales con la calidad requerida.

1. Disminuir los costos por peso de la producción.
2. Incrementar los ingresos de los trabajadores asociados a los resultados.

Indicadores formadores

1-Venta de la producción por los precios establecidos a trabajadores, ferias y Acopio. Además incluir los productos que se ofertan en el comedor a precio de costo como ingreso.

Indicadores condicionantes

Generales:

1. Cumplir con el plan de producción por productos en el período que se analiza.
2. No Tener ajustes por pérdidas que afecten la utilidad de la Unidad.
3. Tener sembrada más del 90% de las cámaras.

Individuales:

1. Obtener en la evaluación del desempeño resultado de: superior ó adecuada.

Formación del salario:

El monto del salario se forma a partir de los ingresos que se obtienen por la producción a precio de venta menos los gastos de las ventas de las producciones.



A esta diferencia se le aplica el 60% y es este el monto que se distribuye entre los trabajadores.

Recibirán un anticipo quincenal fijo para la ejecución de las labores por trabajador en la primera quincena después de vencido el trimestre se paga el resultado.

Trabajadores abarcados:

Los trabajadores con derecho a recibir el resultado son los que aparecen en la plantilla del colectivo y que sean directos a la producción.

Período de evaluación de los indicadores:

Se establece para el pago por resultados del colectivo, la evaluación de los indicadores trimestralmente teniendo en cuenta las condiciones climáticas y las producciones que son de ciclo corto.

Distribución del salario formado:

La distribución después de deducido los ingresos menos los gastos el 60% para los trabajadores y el 40% para la unidad. Realizándose por participación laboral cada trabajador.

Certificación de los indicadores:

La certificación de los indicadores formadores y condicionantes por el jefe económico de la Unidad y el de producciones agropecuarias.

Luego de proponer como cambios con relación al sistema de pago aprobado para el 2010, la formación y distribución del salario y el período de evaluación de los indicadores se analiza el cumplimiento para el primer trimestre comparando el resultado actual y propuesto.

Como condicionante general se incorpora el cumplimiento del plan de producción por productos en la etapa que se evalúa, el ajuste al costo de los productos que no afecten el resultado del área y más del 90 % de las cámaras están en preparación para el próximo período.

En la siguiente tabla se analiza el cumplimiento del plan de producción del organopónico de la UBPC objeto de estudio.



Tabla 3 Cumplimiento del plan de producción trimestralmente en el año 2010(T).**Fuente:** Elaboración propia

Cultivos	Enero		Febrero		Marzo		Total		Diferencia
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	
Col	1.2	1.4	0.8	0.8	0.5	0.3	2.5	2.5	0
Lechuga	0.5	0.6	0.2	0.5	0.5	0.4	1.2	1.5	0.3
Pepino	1.5	1.7	1.0	1.2	1.0	0.7	3.5	3.6	0.1
Acelga	0.3	0.2	0.5	0.2	0.1	0.6	0.9	1.0	0.1
Habichuela	0.6	0.5	0.4	0.5	0.5	0.7	1.5	1.7	0.2

Por el sistema de pago aprobado para el 2010 los trabajadores no recibieron pago por resultados en ninguno de los meses porque no se consideran como ingresos las hortalizas que se entregan al comedor y por tanto el resultado fue desfavorable.

Para calcular los ingresos se tuvo en cuenta la producción de col, lechuga, pepino, acelga y habichuelas que se utilizó en el comedor, para la venta a los trabajadores y al resto de los pobladores de la localidad.

En el primer trimestre se cumple el plan de producción acumulado en todas las producciones, sin embargo, en el mes de enero se incumple el plan de acelga y habichuela, en febrero se incumple la acelga y en marzo se incumple el plan de col, lechuga y pepino.

Según la propuesta se cumple la condicionante general del cumplimiento del plan de producción del trimestre por cultivos.



Resultados Económicos Organopónico Primer trimestre

Gastos	\$ 11526.30
Ingresos	\$ 14755.20
Resultados	\$ 3228.90
60%	\$ 1937.34

Estos 1937.34 pesos se distribuyen a los trabajadores aplicando el coeficiente de distribución salarial.

A pesar de considerarse la necesidad de determinar la conveniencia de hacer el análisis de carga y capacidad en el organopónico los trabajadores recibirían como promedio 176.12 pesos al cierre del trimestre. Realmente los obreros en el primer trimestre del 2010 no recibieron ningún pago porque en enero parte de las producciones se dedicaron al comedor y no se contabilizó como ingresos al igual que en febrero y en marzo la producción fue mínima. A los trabajadores no se les aplicó sistema de pago por resultado, recibieron el anticipo fijado por la unidad.

3.3. Propuesta de Sistema de Pago a aplicar en producciones agropecuarias

En esta área laboran 34 trabajadores de forma permanente que se dedican al cultivo de viandas, granos. Actualmente utilizan sistema de pago de ingresos menos gastos. En el primer trimestre del año 2010 se le aplicó pago por resultado en Enero a los trabajadores ya que se vendió el arroz, cosechado en el mes Diciembre de 2009. Alcanzando un promedio de 147.75 pesos por trabajador, pero en febrero 102.50 pesos y marzo los trabajadores solo recibieron como salario el anticipo planificado para el mes.



Uno de los principales problemas que se presentan es el costo elevado por peso de producción de algunos productos lo que hace que el resultado (ingresos menos gastos) no se cumpla año tras años.

De incorporarse este indicador como condicionante se lograría disminuir los costos y por tanto se incrementa el salario a los trabajadores de esta área de la UBPC.

El promedio de salario que reciben estos trabajadores es de aproximadamente 400.00 pesos mensuales, por debajo de lo que reciben los obreros vinculados a las labores cañeras, es por ello que en etapas picos de producción los obreros de otras áreas rechazan las ofertas de laborar en producciones agropecuarias.

La propuesta de mejora consiste en incluir como indicador condicionante la disminución del costo de producción e incrementar en 20 % del resultado para distribuir entre los trabajadores (de un 60% al 80% del resultado)

Además en estudios posteriores podría analizarse la posibilidad de aplicar tasas por labores que se realizan a los cultivos varios. Por ejemplo, determinar cuánto cuesta una hectárea de siembra de arroz (cultivo fundamental en la unidad).

Reglamento para el sistema de pago colectivo: producciones agropecuarias

Objetivos:

- 1-Incrementar las producciones de granos, viandas, tubérculos, frutales y hortalizas.
- 2-Incrementar los ingresos de los trabajadores asociados a los resultados.

Indicadores Formadores

- 1-Venta de la producción por los precios establecidos a trabajadores, ferias y Acopio.

Indicadores condicionantes

Generales:

- 1-Tener ajustes por pérdidas que afecten la utilidad de la Unidad.
- 2-Disminuir el costo por peso de producción.
- 3-Tener elaborado las fichas de costos por cultivo.



Individuales:

1-Obtener en la evaluación del desempeño resultado de: superior ó adecuada.

Formación del salario

1-El salario se formará deducido ingreso menos gastos, el 80% para la distribución de los trabajadores y el 20% para la unidad de las ventas de las producciones.

2-Recibirán un anticipo quincenal por la modalidades del destajo individual siempre que sea posible.

Trabajadores abarcados

1-Los trabajadores con derecho a recibir el resultado son los que aparecen en la plantilla del colectivo y que sean directos a la producción.

Período de evaluación de los indicadores

1-Se establece para el pago por resultados del colectivo, la evaluación de los indicadores trimestralmente teniendo en cuenta las condiciones climáticas que se están presentando.

Distribución del salario formado

1-La distribución después de deducido los ingresos menos los gastos el 80% para los trabajadores y el 20% para la unidad. Realizándose por participación laboral cada trabajador.

Certificación de los indicadores

1-La certificación de los indicadores formadores y condicionantes por el jefe económico de la Unidad y el de producciones agropecuarias.

Teniendo en cuenta la propuesta de mejora del sistema en el mes de febrero se lograría el siguiente resultado.

Las fichas de costo están elaboradas y aprobadas para los cultivos, no existen ajustes por pérdidas en el mes. En el mes de Febrero el plan del costo por pesos de producción mercantil fue de 0.99 pesos y el real 0.85 comportándose al 86 %, significa que se redujo el costo por peso en 0.13 pesos con respecto al plan.



En la siguiente tabla se muestran los resultados económicos del mes de Enero de 2010.

Tabla 4 Cumplimiento de indicadores económicos de Enero de 2010.

Fuente: Elaboración propia

Colectivo	Ingreso		Gasto		Resultado	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Área agrícola	36924.00	26639.00	28586.00	18957.00	8338.00	7682.00
Arroz	25569.00	17998.00	18520.00	12850.00	7049.00	5148.00
Frijoles	6985.00	5800.00	5970.00	3325.00	1015.00	2475.00
Plátano	900.00	-	756.00	755.00	144.00	- 755.00
Boniato	3470.00	2841.00	3340.00	2027.00	130.00	814.00
Área Pecuaria	5369.00	2736	3985.00	2045.00	1384.00	691.00
Leche	5369.00	2736	3985.00	2045.00	1384.00	691.00
Total	42293.00	29375.00	32571.00	28302.00	9722.00	8373.00

El resultado obtenido en el mes indica un nivel de ingresos superior al gasto en 8373.00 pesos. Si se aplica el 80% se distribuye a los trabajadores 6698.40 pesos al cual se le aplica el coeficiente de distribución salarial, Como resultado los trabajadores alcanzarían como promedio 197.00 pesos por encima del anticipo planificado para el mes. Cuando se compara la propuesta de incrementar el % a distribuir entre los trabajadores, por este último el trabajador recibe aproximadamente 50.00 pesos de más en el mes.



En el mes de febrero se obtuvieron resultados económicos favorables, se redujo el costo por peso de producción mercantil y se cumplieron las demás condicionantes que establece el sistema. La diferencia de ingresos y gastos fue de 5808.30 pesos, cuando se aplica la propuesta los trabajadores obtienen como promedio 136.66 pesos por encima del anticipo.

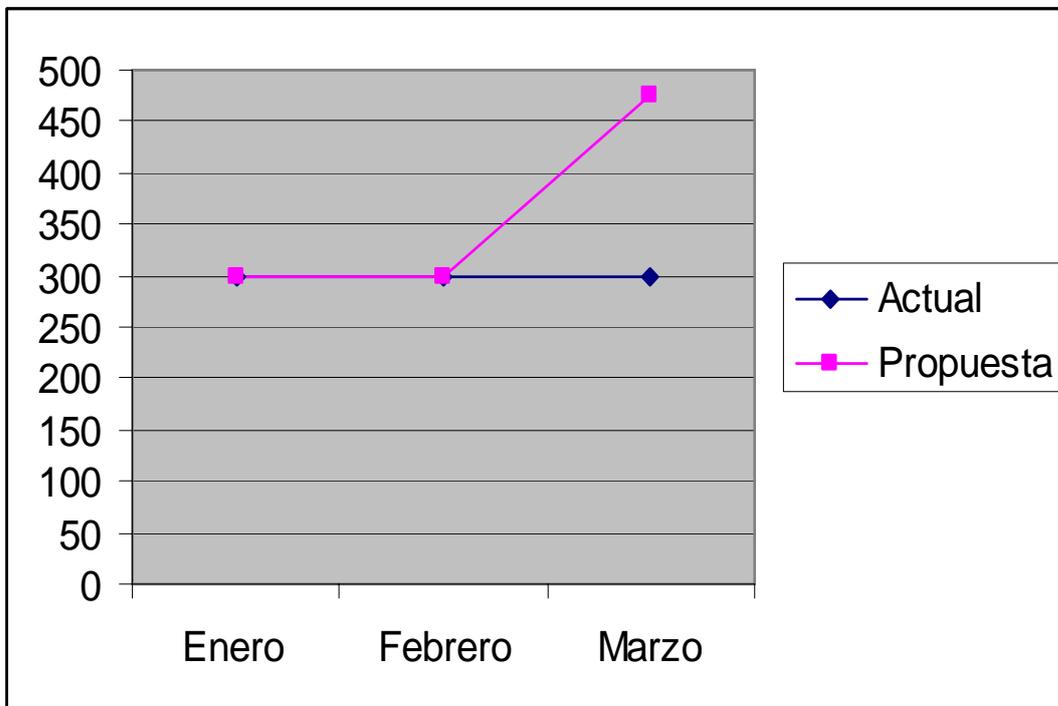
Si se compara el promedio de salario que recibe el trabajador con la propuesta y el actual recibe 36.16 pesos de más (136.66-102.50).

Se considera importante que en estudios posteriores se analice la posibilidad de aplicar sistemas de pago que vincule la labor a realizar con una tasa por hectáreas (Ejemplo: tasa por hectárea de siembra de arroz). También es aconsejable separar los trabajadores de cultivos varios de los pecuarios, porque el resultado de uno no depende del otro.

A continuación se muestra en la siguiente gráfica el salario promedio por trabajador cuando se aplica el sistema actual y la propuesta en el primer trimestre de 2010 para el organopónico y producciones agropecuarias, conociendo que el anticipo que paga la unidad es de 300.00 pesos mensuales.



Grafico # 3 Salario Promedio por Trabajador de Organopónico Primer Trimestre 2010

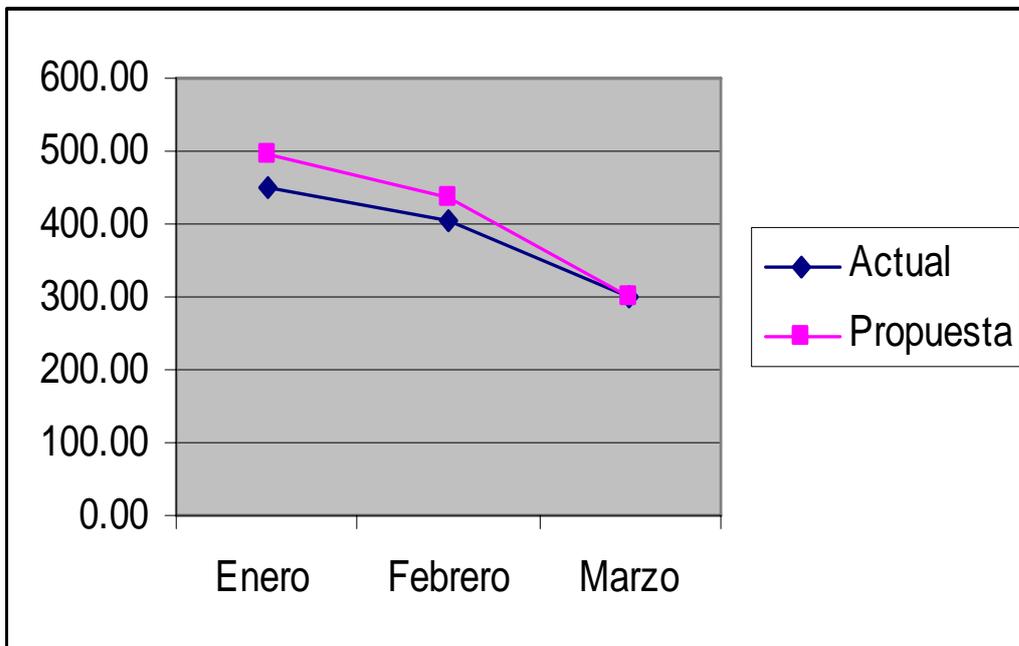


Al finalizar el trimestre los trabajadores recibirían 476.12 pesos, teniendo en cuenta considerar los ingresos de las producciones destinadas al comedor, y no se considera el pago del resultado mensual que tiene establecido el sistema actual.

En el siguiente gráfico se realiza el análisis del salario promedio por trabajador de producciones agropecuarias utilizando la propuesta de mejora y el sistema de pago aplicado para este año.



Gráfico # 4 Salario medio por trabajador de producciones agropecuaria en el primer trimestre de 2010.



Como se observa el salario promedio según propuesta se incrementa con relación al sistema actual, respaldado económicamente por el cumplimiento de uno de los indicadores condicionantes que se incorpora ya que se exige la disminución del costo por peso de producción mercantil.

Conclusiones parciales

1. Al incluir en el sistema de pago del organopónico los ingresos de las hortalizas que se ofertan en el comedor El Sistema de pago aplicado en el organopónico y producciones agropecuarias no estimula al trabajador a incrementar la producción.
2. Los trabajadores de estas áreas reciben un salario promedio mensual muy inferior al resto de los obreros de la unidad.
3. De aplicarse las propuestas de mejoras recomendadas en esta investigación se lograrían incrementos en la productividad de los trabajadores de estas áreas.





Conclusiones

1. Existen problemas en la aplicación del sistema de pago del organopónico.
2. En los trabajadores de producciones agropecuarias el por ciento del resultado que se distribuye es bajo y no estimula a los trabajadores.
3. La propuesta de mejorar los sistemas de pago utilizados en las áreas objeto de estudio garantiza un incremento del salario medio por trabajador y aumentos de la productividad del trabajo.



Recomendaciones

- Aplicar las propuestas de mejoras de sistemas de pago aplicados en las áreas de producciones agropecuarias y organopónico.
- Realizar estudios posteriores de sistemas de pago vinculadas a las labores que se le realizan a los cultivos.



Bibliografía

1. Aedipe, (1992): La dimensión humana de la empresa del futuro. Barcelona. Ed. Deusto.
2. Alonso, A.; García, V. y otros (2003): Introducción a la ingeniería. Ciudad de La Habana. Editorial Félix Varela.
3. Ávila, L. M. (2004). Lineamiento Sistemas de Pago. Ciudad de La Habana.
4. Ávila, L. M. (2009). Carta sobre Pago por Resultados. Ciudad de la Habana.
5. Cadalso, J. M. y Otros. (2009). Reglamento de Estimulación en Divisa para los trabajadores de la UEB Industria. Ciudad de la Habana.
6. Cadalso, J.M. y Otros.(2009). Reglamento del Sistema de Estimulación por el ahorro y entrega de energía eléctrica a la red nacional. Ciudad de la Habana.
7. Caladso, J. M. y Otros. (2009). Sistema de pago para la Fábrica de Azúcar C.A. Ciudad de la Habana.
8. Cadalso, J. M. y Otros. (2009). Sistema de Pago para la UEB Fábrica de Azúcar. Ciudad de la Habana.
9. Cuesta, A. (1996): Tendencias actuales en la gestión de los Recursos Humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH, en revista Factores Humanos. No. 10, 1996. Madrid. Ed. I+D Telefónica.
10. Cuesta, A. (1997): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ciudad de La Habana. Editorial Félix Varela.
11. Colectivo de autores. Norma Cubana 3000-2007. "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano".
12. Chiavenato. I (1992): Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw. Hill. México.
13. Chiavenato, I. [1988]. Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
14. González, L. y Otros. (2006): Trabajo de curso Post-Grado Gestión de los Recursos Humanos (IPEL). Ciudad de la Habana.
15. Hammer, M. y Champy, J. (1994): Reingeniería de la Empresa. Barcelona. Ed. Barcelona.



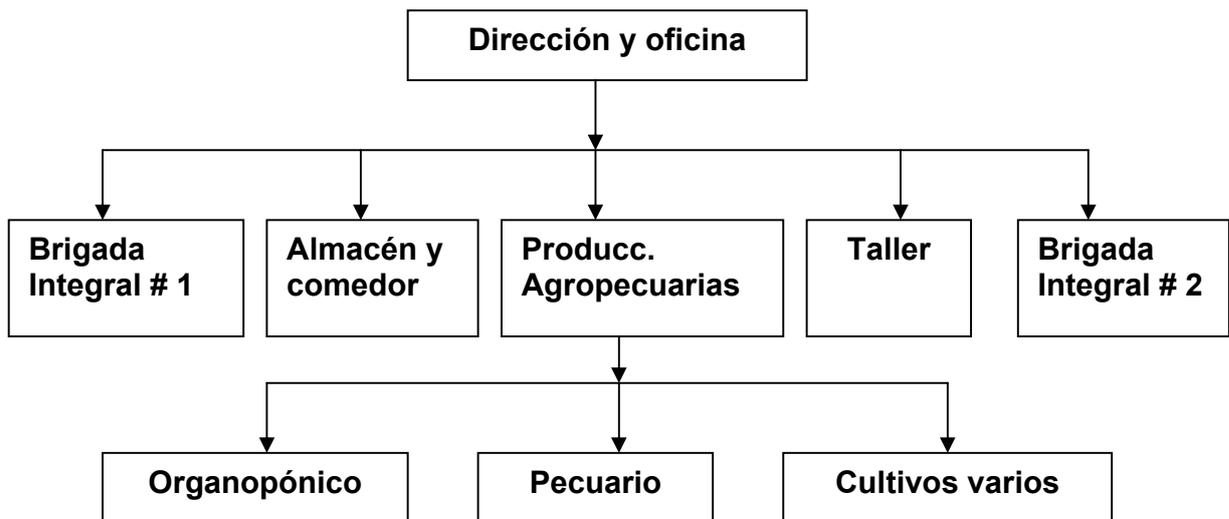
16. Harper & Lynch [1992]. Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los Negocios. Madrid.
17. Lage C. (2004). Versión Nueva sobre Sistemas de Pago. Ciudad de La Habana.
18. Los sistemas de pago y estimulación por los resultados del trabajo. Septiembre del 2000, MTSS.
18. Louart, P. [1994]. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
20. Menguzzato, M. y Renal, J. J. (2006): La dirección estratégica de la empresa. Valencia. Ed. Euroed.
21. Morales, A. (2008). Resolución 9/2008 sobre Sistemas de Pago. Ciudad de la Habana.
22. Pérez, A. (2007). Metodología de los Sistemas de Pago y Estimulación. Ciudad de la Habana.
23. Saenz, A. (1995): De aquel tiempo a esta parte.... En "La nueva GRH". (Coord. Miguel Ordóñez). Barcelona. Ed. Gestión 2000.. Thurow, L. (1992): La Guerra del Siglo XXI. Madrid. Ed. Vergaza.
24. Werther, W.B. & Davis, k. [1992]. Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc



Anexo 1 Estructura de la unidad:

- = Asamblea general.
- = Junta administrativa.
- = Administrador de la UBPC

La unidad está organizada por colectivos.





Anexo 3 Análisis del salario promedio que presentan los trabajadores del organopónico.

Años	2008	2009
Total de ingresos	42735.90	22617.65
Total de gastos	65854.35	68322.45
Pago por trabajador	3582.84	3570.20
Promedio mensual	298.57	297.52



Anexo 4 Análisis del salario promedio que presentan los trabajadores de producciones agropecuarias.

Años	2008	2009
Total de ingresos	73405.79	141577.97
Total de gastos	114619.35	208314.61
Pago por trabajador	4524.15	4550.71
Promedio mensual	377.01	379.22

**Anexo 5 Precios de venta de los productos del organopónico**

Productos	Precio de Venta 2009	Precio de venta 2008	Precio Cooperat	Precio Poblac
Habichuela	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs
Rábano	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs
Zanahoria	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs
Remolacha	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs
Pepino	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs
Espinaca	0.25 lbs	0.25 lbs	0.25 lbs	0.25 lbs
Ajo porro	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs
Cilantro	1.00 lbs	1.00 lbs	1.00 lbs	1.00 lbs
Acelga	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs
Cebolla	1.00 lbs	1.00 lbs	1.00 lbs	1.00 lbs
Cebollino	1.00 lbs	1.00 lbs	1.00 lbs	1.00 lbs
Col	0.75 lbs	0.75 lbs	0.75 lbs	0.75 lbs
Lechuga	1.00 lbs	1.00 lbs	1.00 lbs	1.00 lbs
Ají	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs
Tómate	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.40 lbs



Anexo 6 Precios de venta de los productos de producciones agropecuarias

Productos	Precio de venta 2009	Precio de venta 2008	Precio Cooperat	Precio Poblac
Plátano criollo	0.40 lbs	0.40 lbs	0.40 lbs	0.70 lbs
Plátano fruta	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.50 lbs
Plátano burro	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.50 lbs
Boniato	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.450 lbs
Yuca	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.40 lbs
Calabaza	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.40 lbs
Guayaba	0.60 lbs	0.60 lbs	0.60 lbs	0.80 lbs
Mango	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs	-
Aguacate	0.50 lbs	0.50 lbs	0.50 lbs	-
Fruta bomba	0.30 lbs	0.30 lbs	0.30 lbs	0.40 lbs
Maíz seco	0.20 mazorca	0.20 mazorca	0.20 mazorca	0.30 lbs
Maíz tierno	0.25 mazorca	0.25 mazorca	0.25 mazorca	0.35 lbs
Frijol	1.00 lbs	1.00 lbs	1.00 lbs	-
Arroz cáscara	0.17 lbs	0.17 lbs	0.17 lbs	-
Arroz blanco	0.60 lbs	0.60 lbs	0.60 lbs	-



Anexo 7 Comportamiento de las producciones por productos en el área del organopónico en el año 2008 y 2009

Mes	2009		2008	
	Plan	Real	Plan	Real
Julio	3.0 tn	2.5 tn		
Agosto	3.0 tn	2.11 tn	3.0 tn	2.5 tn
Septiembre	3.0 tn	3.0 tn	4.0 tn	2.0 tn
Octubre	4.0 tn	3.5 tn	3.0 tn	2.8 tn
Noviembre	6.0 tn	4.0 tn	6.0 tn	5.5 tn
Diciembre	6.0 tn	3.11 tn	6.0 tn	5.2 tn
Enero	2.5 tn	2.38 tn	2.5 tn	2.5 tn
Febrero	2.5 tn	2.7 tn	2.5 tn	2.5 tn
Marzo	2.0 tn	1.84 tn	2.0 tn	2.0 tn
Abril	4.0 tn	2.8 tn	4.0 tn	3.0 tn
Mayo	3.0 tn	1.44 tn	3.0 tn	3.0 tn
Junio	3.0 tn	0.8 tn	3.0 tn	3.0 tn



Anexo 8 Comportamiento de las producciones por productos en el área de producciones agropecuarias en el año 2008 y 2009

Mes	2009		2008	
	Plan	Real	Plan	Real
Julio	17.5 tn	17.5 tn	23.4 tn	15.0 tn
Agosto	45.9 tn	45.9 tn	9.4 tn	5.4 tn
Septiembre	13.3 tn	13.3 tn	10.6 tn	5.6 tn
Octubre	16.8 tn	16.8 tn	10.0 tn	6.7 tn
Noviembre	78.4 tn	78.4 tn	117.0 tn	22.1 tn
Diciembre	30.5 tn	30.5 tn	27.3 tn	15.0 tn
Enero	22.8 tn	7.37 tn	8.1 tn	7.1 tn
Febrero	18.0 tn	2.69 tn	7.7 tn	3.5 tn
Marzo	19.8 tn	10.02 tn	12.0 tn	9.0 tn
Abril	25.3 tn	11.92 tn	9.9 tn	4.9 tn
Mayo	189.7 tn	11.91 tn	3.7 tn	2.0 tn
Junio	21.8 tn	4.52 tn	20.0 tn	6.0 tn