



FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **DISEÑO DE UN SISTEMA DE PAGO A DESTAJO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES CUPET HOLGUÍN**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

**Autor: José Rafael Redonda Ramírez**

**Tutor: MSc. Luis Felipe Álvarez López**

**HOLGUÍN, 2021**



## AGRADECIMIENTOS

A Dios, que siempre guía mis pasos.

A mi novia, Olga, por darme su dedicación y apoyo incondicional.

A mis padres, Liliana y Jose Ángel, por ser mi soporte en los momentos difíciles y educarme con excelentes valores humanos.

A mis abuelos, los que me acompañan en la tierra y los que me cuidan desde el cielo.

A mis suegros, Lila y Roberto, por ser mis segundos padres.

A mi tutor, Luis Felipe, por compartir sus conocimientos y brindarme su apoyo, enseñanzas y dedicación en la realización de esta tesis.

A Luisma, quien no lleva mi sangre pero considero un hermano.

A Yuliza y Daniela, por erguirse como excelentes amigas.

A mis colegas de la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín por sus aportes.

Al colectivo de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial, por su dedicación y contribuir con sus enseñanzas a mi crecimiento profesional.

A todos los que creyeron y, a los que no, por el desafío.

A todos, Muchas Gracias.



## DEDICATORIA

A mis padres, motores impulsores de esta carrera, quienes son mi sostén y sentido de vida.

A mi novia, mi complemento y confidente.

A mi familia, por regalarme momentos muy lindos que nunca podré olvidar.

A mis amigos, por ser ni más ni menos, quienes son.



## RESUMEN

El contexto actual impone nuevos retos a las empresas, forzándolas a establecer estrategias para consolidarse en el mercado y la gestión del capital humano se erige como uno de los procesos claves para lograr el éxito. Partiendo de esta perspectiva es fundamental que cada organización posea un sistema estimulador que le permita cumplir sus objetivos y lograr su perfeccionamiento continuo. Actualmente el trabajo en función de lograr sistemas de pago que contribuyan al incremento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral mediante la materialización del salario constituye una necesidad inaplazable para las empresas y representa un paso de avance para las mismas cuando son eficaces y eficientes o uno de retroceso cuando no lo son.

La presente investigación tiene el objetivo de realizar un estudio que permita el diseño de un sistema de pago en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín. Para dar cumplimiento al objetivo se elaboró el marco teórico práctico referencial que fundamenta el problema profesional de la investigación y se aplicó el procedimiento de (Alvarez López, 2001) el cual permitió realizar un diagnóstico general del sistema de pago existente y proponer uno nuevo. Los principales resultados se materializan en un plan de acción para solucionar las deficiencias detectadas y el diseño de un sistema de pago a destajo que puede influir positivamente en el incremento de la productividad y la mejora de la satisfacción laboral con el consecuente mejoramiento de la disciplina laboral y la disminución de la fluctuación.



## ABSTRACT

The current context imposes new challenges on companies, forcing them to establish strategies to consolidate in the market and the management of human capital stands as one of the key processes to achieve success. Starting from this perspective, it is essential that each organization has a stimulating system that allows it to meet its objectives and achieve continuous improvement. Currently, work in order to achieve payment systems that contribute to increasing work productivity and job satisfaction through the materialization of wages is an urgent need for companies and represents a step forward for them when they are effective and efficient or one of recoil when they are not.

The objective of this research is to carry out a study that allows the design of a payment system in the Territorial Marketing Division of Fuels Holguín. In order to comply with the objective, the referential practical theoretical framework that bases the professional problem of the investigation was elaborated and the procedure of (Alvarez López, 2001) was applied, which allowed to carry out a general diagnosis of the existing payment system and propose a new one. The main results are materialized in an action plan to solve the deficiencies detected and the design of a piece-rate payment system that can positively influence the increase in productivity and the improvement of job satisfaction with the consequent improvement of labor discipline and decreased fluctuation.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.1 La estimulación moral y material en el Sistema de Gestión del Capital Humano.....	8
1.2 El salario, elemento central en la Estimulación Material .....	12
1.2.1 Los Sistemas de Pago en las Empresas Cubanas.....	14
1.3 Enfoques metodológicos y legales para el diseño y aplicación de los sistemas de pago.....	17
1.4 Situación actual de los salarios en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín .....	20
Conclusiones parciales.....	25
CAPÍTULO 2. DISEÑO DE SISTEMA DE PAGO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES HOLGUÍN.....	26
2.1 Diagnóstico del sistema de pago vigente en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín.....	26
2.1.1 Etapa I: Preparación inicial.....	26
2.1.2 Etapa II: Diagnóstico .....	27
2.1.3 Etapa III: Estrategia de solución.....	36
2.1.4 Etapa IV: Implementación .....	39
2.2 Diseño del sistema de pago para los trabajadores de la Planta de Gas Licuado.....	39
CONCLUSIONES .....	44
RECOMENDACIONES .....	45
BIBLIOGRAFÍA .....	46
ANEXOS .....	I
Anexo I: Mapa de Procesos de la Entidad.....	I
Anexo II: Caracterización del Capital Humano en la UEB DTCCH .....	II
Anexo III: Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral. Variante II.....	III
Anexo IV: Resultados de la encuesta aplicada para medir la satisfacción laboral .....	IV
Anexo V: Resultados de la aplicación de la técnica MOI.....	V
Anexo VI: Representación de las causas y sub-causas que tributan a la insatisfacción de los trabajadores con la estimulación recibida.....	VI
Anexo VII: Plan de acción propuesto.....	VII
Anexo VIII: Plan de ejecución propuesto.....	VIII
Anexo IX: Resultados del estudio de tiempos mediante combinación de técnicas para determinar norma de rendimiento haciendo uso del software MedTrab.....	IX
Anexo X: Sistema de pago propuesto .....	X



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el capital humano es el que aporta la ventaja competitiva a las organizaciones y es considerado este como el activo fundamental con el que cuenta toda organización, por lo que su tratamiento oportuno se convierte en una capacidad competitiva (Rodríguez Medero, 2021). Se considera entonces que las organizaciones están llamadas continuamente a adaptarse a los cambios del entorno y así mantener una buena posición en el mercado, para ello debe ser cada vez más eficaces y eficientes, administrando su capital humano de la mejor forma posible.

Según (Cuesta Santos, 2010) la ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI no radicará en sus recursos materiales, energético, financieros ni tan siquiera en la tecnología, sino que radicará en el nivel de formación y de gestión de capital humano y aunque los recursos materiales y la tecnología son factores necesarios e importantes no son suficientes para sobrevivir en el entorno competitivo actual, pues no diferencian a las instituciones.

Sin embargo, el talento que posea una organización, la capacidad para innovar y de adelantarse al mercado, aspectos que le permitirán perdurar en el tiempo, solo serán alcanzados cuando los trabajadores se sientan involucrados directamente en los resultados y estimulados con las actividades que realizan. En tal sentido, las organizaciones deben adoptar programas de remuneración flexibles que sean capaces de motivar e incentivar al trabajo.

Autores como ((Alvarez López, 2001), (Martínez Ríos, 2007), (Hernández Junco, 2009), (Nieves Julbe, 2010), (Hernández Darias, 2011), (Alvarez Santos, 2015), (Pineda López, 2019)) reconocen en su trabajo a la satisfacción laboral como un indicador integrador de la Gestión del Capital Humano (GCH)<sup>1</sup> evidenciando así la correlación entre los sistemas de pagos implantados y su correspondiente estímulo con la satisfacción laboral y la productividad en general. Surge entonces la necesidad de desarrollar el análisis y la investigación sobre aspectos de la teoría y la práctica salarial, aun no resueltos con rigurosidad científico-técnica y de cuya solución depende, en gran medida, seguir

---

<sup>1</sup> A los fines de la presente investigación dada la similitud de los términos: recurso humano, factor humano, capital humano, talento humano y gestión de recursos humanos se asume el de gestión de capital humano. Abreviándose mediante GCH.

avanzando con rapidez en el perfeccionamiento del sistema salarial remunerando el trabajo en función de la calidad y cantidad

La Constitución de la República de Cuba aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP, 2019) expresa en su artículo 65: Toda persona tiene derecho a que su trabajo se remunere en función de la calidad y cantidad, expresión del principio de distribución socialista “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”. Este principio implica el desarrollo y perfeccionamiento del sistema salarial y de la organización del trabajo (OT) sobre bases científicas; la elevación del nivel técnico-profesional de los trabajadores; el desarrollo de la estimulación material y moral sobre la base de los resultados individuales y colectivos del trabajo (Hidalgo Aguilar, 2019, p.12). En la estrategia de desarrollo económico y social para el impulso de la economía definido por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2021), dentro de las metas trazadas en la tarea ordenamiento (ANPP, 2020), en las políticas y medidas (Políticas en lo adelante) resultantes del proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución hasta el 28 de febrero de 2021 (ANPP, 2021) y en los proyectos analizados y trazados en el recién concluido 8vo congreso del Partido Comunista de Cuba PCC (PCC, 2021) se aprecia la necesidad de realizar estudios que aporten elementos a la estrategia de perfeccionamiento empresarial y a la política de salarios.

Legalmente siempre ha existido un base sobre la cual realizar los estudios de organización del salario como se evidencia desde la Resolución No. 9/2008 (MTSS, 2008) (actualmente derogada) que establece un reglamento sobre las formas y sistemas de pago y sirvió como base para el diseño de la Metodología de Sistemas de Pago (Pérez Betancourt, 2008), en 2014 es dictada la resolución No. 17 (MTSS, 2014) la cual deroga a la No. 9/2008 y establece los nuevos preceptos en materia salarial, 2 años más tarde, en 2016 es aprobada la resolución No. 6/2016 (MTSS, 2016) que deroga a la No. 17. Ya en 2020 es emitida de forma oficial la Resolución No. 114/19 (MTSS, 2020a) y en ese mismo año es derogada por la Resolución No. 71/2020 (MTSS, 2020b) como parte de la implantación del Decreto-Ley 17 “De la implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario”, del 24 de noviembre de 2020. El 7 de mayo del 2021 es publicada en la Gaceta Oficial No.51 Ordinaria la resolución 56/2021, documento legalmente vigente que



define las formas y sistemas de pago en Cuba (MTSS, 2021) derogando las resoluciones anteriormente mencionadas, siendo este el mecanismo rector del cual deben de partir los análisis en materia de estimulación material.

En septiembre del año en curso es emitido el Decreto 53/2021 “De la organización del sistema salarial en el Sistema Empresarial Estatal Cubano” publicado en Gaceta Oficial No. 80 Extraordinaria de 16 de Septiembre de 2021 (MINJUS, 2021) el cual define nuevos mecanismos para el diseño de los sistemas de pago y en sus disposiciones finales plantea y cito:

“CUARTA: Este Decreto es de aplicación, a partir de su entrada en vigor, en las entidades del sistema empresarial de Turismo, de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, de BIOCUBAFARMA, y otras que se autoricen por el Consejo de Ministros, que cumplan las condiciones que se establecen en el presente, sobre la base del fondo de salarios y niveles de utilidad aprobados en el plan 2021.”

“QUNTA: En el resto de las empresas, es de aplicación a partir de que hayan creado las condiciones desde el plan 2022.”

Por tanto no se inicia su aplicación en la Comercializadora ya que dicha entidad no cumple con lo dispuesto anteriormente, por lo que se trabajará sobre la base de la Resolución 56/2021.

Las entidades encargadas de regular y controlar la política salarial le otorgan elevada importancia a la implementación de los Sistemas de pago ya que en la realidad objetiva estos influyen directa y notablemente en los resultados económicos de la Empresa. La correcta determinación y adecuada aplicación de las Formas y Sistemas de Pago estarán dirigidos a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingreso total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados, cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral.

Dentro del estudio realizado por (Redonda Ramírez, 2019) en abril del 2021 en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín (DTCCH), específicamente en el

proceso de Recepción-Almacenamiento y Entrega de Gas Licuado del Petróleo (GLP) se realizó un diagnóstico que permitió determinar las deficiencias existentes relacionadas con el sistema de pago, así como en la organización del trabajo <sup>2</sup>, evidenciándose los siguientes síntomas

1. Falta de aseguramiento técnico-material durante la manipulación y en la distribución de GLP
2. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral producto de indisciplinas y deficiencias técnico-organizativas
3. Existencia de reservas productivas sin explotar, ya que de forma diaria existen en la planta disponibilidad de cilindros llenos a distribuir
4. No se realizan estudios con vistas a elaborar las normas de tiempo o rendimiento
5. Insatisfacción de los trabajadores con el estímulo moral y material recibido.

Lo anteriormente planteado permite apreciar como actualmente en la Comercializadora existen deficiencias en el funcionamiento del sistema de pago actual, las cuales inciden directamente en los resultados de prestación de servicios y en la satisfacción laboral. La actividad de comercialización de GLP inicia con el proceso de Recepción Almacenamiento y Entrega en la planta de GLP por lo que se considera vital efectuar el estudio en ella para solventar las deficiencias a detectadas e ir logrando el encadenamiento productivo. Se considera entonces que existe un ambiente propicio para el desarrollo de esta investigación que se sustenta en el siguiente diseño teórico-metodológico.

Se define como **problema profesional**: Insatisfacción de los trabajadores con el sistema de pago establecido en la planta de GLP en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín.

El **objeto** de investigación lo constituye: Estimulación moral y material.

Se define como **objetivo general**: diseñar un sistema de pago para los trabajadores involucrados en el proceso de Recepción-Almacenamiento y Entrega en la planta de GLP en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín.

---

<sup>2</sup>En lo adelante se emplearán las siglas OT.

Para alcanzar su cumplimiento se declararon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la GCH en general y en específico los relacionados con la Estimulación Moral y Material
2. Seleccionar un procedimiento para el diseño de los sistemas de pago
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el diseño un sistema de pago a destajo para los trabajadores de la Planta de GLP en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín.

Constituye el **campo de acción**: La estimulación material en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín.

Debido a la importancia que tiene la solución del problema planteado se formuló la siguiente **idea a defender**: Si se diseña un sistema de pago a destajo en el proceso de Recepción Almacenamiento y Entrega de GLP de la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín y se aplica de manera consecuente se logra incremento de la productividad del trabajo y una mayor satisfacción de los trabajadores.

El diseño del sistema de pago por tanto constituirá el **aporte fundamental** de esta investigación.

En el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos teóricos y empíricos, así como técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial, tales como:

**Métodos teóricos:**

**Análisis y síntesis**, en la determinación de los presupuestos teóricos que sustentan la investigación, referentes a la GCH y al estudio de la OT.

**Inductivo-deductivo**, para concretar las conclusiones sobre los resultados del procedimiento aplicado.

**Histórico-lógico**, aplicado en el acercamiento al desarrollo histórico de la GCH y de la OT.

**Métodos empíricos:**

Análisis de documentos, en la revisión de los principales documentos legales y normativos que regulan la actividad de GCH y la de OT.

**Observación**, se utilizó para el diagnóstico de las limitaciones y potencialidades en el momento inicial de la investigación, con la finalidad de constatar el estado de los elementos de la OT.

La **entrevista**, se empleó de manera complementaria con los directivos y demás trabajadores para escuchar sus opiniones sobre los elementos organizativos de la empresa.

Además se emplearon métodos de estudios de tiempos, software Microsoft VISIO, técnicas de procesos, uso del software MEDTRAB, entre otros.

La presente investigación se estructura del modo siguiente:

Introducción donde se aborda fundamentalmente la problemática existente y se muestra el diseño del estudio; un Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación; el Capítulo 2. Diseño de sistema de pago en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín, en el que se realiza el diagnóstico general del sistema de pago existente así como el diseño de uno nuevo aplicando el procedimiento seleccionado. Se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, además de la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión que constituyen complemento de la investigación para una mejor interpretación.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Cada día se acrecienta más el interés de empresas, investigadores y profesionales en los temas de Gestión de Recursos Humanos, pues este factor se ha convertido en uno de los activos más importantes con que cuentan las organizaciones, en la actualidad las empresas se ven obligadas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad. Esto ha transformado la importancia concedida a la Gestión de los Recursos Humanos, obligando a las áreas de Recursos Humanos a modificar sus políticas y a la aplicación de técnicas de gestión en esta esfera. (Baute, 2004).

La gestión de capital humano debe encaminar sus acciones en pos de lograr los objetivos de la organización, agregándoles valor y haciéndolas competitivas, así como mejorar a las personas y lograr su satisfacción laboral (Chiavenato, 2009). Es imprescindible entonces tomar en consideración estos elementos, pues distinguen a la GCH y contribuyen en el diseño e implementación de cada uno de los subsistemas que integran la misma.

La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los trabajadores y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de Gestión de Recursos Humanos. (Del Toro, 2004).

Aspectos como penetrar en nuevos mercados, dirigir personas que cada vez tienen mayor nivel de formación y de aspiraciones, incorporar nuevas tecnologías, etc. exige una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones relativas a los puestos de trabajo y por lo tanto a las personas que los ocupan.

El marco teórico práctico referencial de la investigación se estructuró, en cuatro epígrafes. Estos abordarán elementos y aspectos teóricos esenciales y generales sobre la estimulación moral y material y en especial los Sistemas de Pago, se recogerá además particularidades del Reglamento sobre las Formas y Sistemas de Pago utilizados por el Ministerio de Ingeniería y Minas de interés para los trabajadores directos a la producción a quienes va dirigida la presente investigación, demostrando la necesidad de la aplicación de un procedimiento para el diagnóstico y mejora del sistema estimulador.. La

figura 1.1 muestra el hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial.



**Figura 1.1 Estrategia para la elaboración del marco teórico práctico referencial.**

### 1.1 La estimulación moral y material en el Sistema de Gestión del Capital Humano

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo, estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos. Hasta hace pocas décadas, los Recursos Humanos eran un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, era el ejemplo típico de los recursos fáciles y abundantes.

En la actualidad, como se puede apreciar en su evolución histórica, las actividades de Recursos Humanos tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización. El precio de

la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos serán altos en tal organización. Por consiguiente, mejorar la Gestión de los Recursos Humanos y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica.

La Gestión de Recursos Humanos tiene una gran importancia para las organizaciones, debido a la sinergia que se produce en el desarrollo integral de políticas dirigidas a un mejor desempeño de los Recursos Humanos, mediante la ejecución de diversas actividades.

Para referirse a la Gestión de los Recursos Humanos es necesario remontarse a los estudios realizados por F. Taylor, quien llevó a cabo mejoras industriales en el lugar de trabajo, fue uno de los primeros teóricos que consideraron el trabajo como un sistema en el que para conseguir eficiencia es necesario analizar y medir sistemáticamente las tareas. En la década de 1920, Elton Mayo dirigió investigaciones que demostraron que las actitudes de los trabajadores hacia los directivos y sus grupos de trabajo estaban directamente relacionados con la productividad, el enfoque de las relaciones humanas hace énfasis en la necesidad de flexibilidad interna para incrementar la productividad debido a las necesidades de motivación de los trabajadores.

Para (Beer, 1989), la dirección de Recursos Humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida.

La moderna Gestión de Recursos Humanos significa “conquistar y retener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable” (Chiavenato, 2016, p.25).

(Barlot, 2003), Conceptualiza el Recurso Humano como "una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la organización".

(Belamaric, 2008) enfoca la Gestión de Recursos Humanos como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar, por consiguiente, los objetivos propuestos. La Gestión de los Recursos Humanos se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados

Por tanto el Recurso Humano es el recurso fundamental que interviene en el proceso productivo de cada Empresa, con una visión acertada hacia el desarrollo, que requiere de un seguimiento sistemático con el fin de promover su intelecto, compromiso y motivación hacia el mejoramiento de las necesidades que demandan los objetivos organizacionales, donde intervengan como un todo en aras de obtener resultados satisfactorios y posteriormente ser estimulados en consecuencia.

Según Cuesta Santos (2010) la estimulación al trabajo es un proceso o actividad clave de la GRH. Hay que gestionarla muy bien, pues 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 estratégicos. Hay que considerar como “exclusividad” esa entrega, asumiendo el concepto de “cliente interno” que es ese empleado.

La 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. 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 estimulación al trabajo necesariamente tiene que estar precedida del correcto diseño de los procesos de trabajo que configuran los sistemas de trabajo (Vázquez Carralero, 2018). La estimulación al trabajo está en función de los sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales son inmanentes el tipo de OT del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, etc. Tanto la estimulación espiritual como la estimulación material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente el sistema de trabajo para su eficacia en la organización.

En el contexto actual de nuestro país el ingreso de los trabajadores se establece según Resolución 56/2021 (MTSS, 2020), la cual establece que el este se compone de una parte fija que se corresponde con el salario escala según la complejidad del trabajo y los pagos adicionales aprobados y una parte móvil asociada a los resultados que comprende lo aportado por la aplicación de los sistemas de pago a destajo y la distribución de utilidades, excepcionalmente también se aplica el pago por rendimiento para algunos programas de desarrollo o zonas especiales. La distribución de utilidades no constituye



salario, el principio general para su distribución es por el aporte individual, funciona como un mecanismo de estimulación a la eficiencia empresarial y constituye base de cálculo para las prestaciones de la seguridad social a largo plazo.

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.

Se constituyen en objetivos supremos de la estimulación al trabajo como proceso clave de la actual GRH, el aumento del buen desempeño laboral y el mejoramiento humano. La motivación intrínseca, asociada al logro o autorrealización, se considera la más importante en el desempeño de alto rendimiento, en la excelencia laboral. El crecimiento del empleado como ser humano socialmente realizado, con valores y sentido de buena persona, deberá ser objeto de compensación material y espiritual sistemática.

El proceso de estimulación moral y material tiene como objetivo realizar gestiones encaminadas a estimular a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos.

Ejecutar acciones que favorezcan el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en el cumplimiento de sus labores y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

Uno de los elementos fundamentales que componen la formación del salario lo constituye la evaluación del desempeño, la cual se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral del empleado. Se realiza con el fin de brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. La evaluación del desempeño es la forma de comprobar que todas las áreas de Recursos Humanos están funcionando correctamente. Si hay alguna que no funciona bien, es en esta área donde se descubre y rectifica el error. (Bernabé, 2003)

El “salario” en concebido con diferentes significados para los trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado lo que incide directamente en su rendimiento, su

permanencia en el desarrollo de un determinado centro de trabajo o actividad y la motivación con que realiza la misma, denotándose así la importancia del salario dentro de la estimulación material y moral hacia el trabajador.

## **1.2 El salario, elemento central en la Estimulación Material**

El salario es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de todo el país. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y sufragar todas sus demás necesidades. Al respecto expresó Federico Engels, citado por Cuesta Santos (2010), en su discurso ante la tumba de Carlos Marx: “El hombre necesita en primer lugar comer, beber, tener un techo y vestirse, antes de poder hacer política, ciencia, arte, religión...” Constituye el salario el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Estas ofrecen su tiempo, esfuerzo, conocimientos y habilidades para el desempeño de su trabajo, a cambio reciben un pago, lo cual representa al final un intercambio entre los derechos y las responsabilidades existentes entre el empleado y el empleador, quien define elementos salariales salario tales como formación de montos, frecuencias de pago, pagos adicionales, bases de cálculo, indicadores, responsables de evaluación y control, etc. mediante los diferentes sistemas de pago existentes constituidos para estimular la producción, elevar la calidad del servicio prestado, u otro objetivo que persiga la entidad.

En la determinación de la magnitud o monto del salario a percibir se obtiene como resultado de un proceso en el que participan varios agentes y en el que se tienen en cuenta la estructura del mismo, el sistema de pago aprobado para cada tipo de contrato y el tiempo real laborado. A partir de la emisión de informaciones e indicaciones por las autoridades competentes se desencadena este proceso donde participan ejecutores de las áreas que tramitan estas disposiciones con el dispositivo de recursos humanos. Con toda esta información recopilada, analizada, revisada, se procede a llevar a efecto en el sistema automatizado estas órdenes que conllevan a la conformación de las nóminas de salario de los trabajadores, que luego es contabilizada por el equipo económico (Vázquez Carralero, 2018).

En todo este proceso, tienen un papel preponderante las formas y sistemas de pago, que en la práctica definen la conexión existente entre el pago por la calidad y la cantidad de

trabajo realizado. En estos se integran: la escala salarial, el salario escala y los calificadores. Ellos establecen la complejidad del trabajo y su base normativa salarial, así como la cantidad de trabajo, la cual a su vez, puede ser medida ya sea por la duración en el logro de una determinada cantidad de trabajo o por el volumen de los gastos laborales por unidad de tiempo.

La correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, son consustanciales al principio de pago con arreglo al trabajo, conforme a su calidad y cantidad (ANPP, 2019), donde cada cual reciba en correspondencia con su aporte el pago por la cantidad y calidad de su trabajo. Todo ello en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnico-organizativas y de control de las diversas actividades de la economía.

Analizando la economía empresarial se aprecia que “el sistema de estimulación es al centro de trabajo, es tan trascendente como el sistema nervioso al cuerpo humano; sin el mismo no hay desarrollo económico-social, ni calidad de vida.” (Garcés Pupo, 2016, p.12).

Como manifiesta el Ministerio de Economía y Planificación, que contiene una síntesis de la estrategia económica social para el impulso de la economía en su capítulo **Política de empleo y salarios, seguridad y atención social**, se consideran pilares para un funcionamiento adecuado de la economía a la generación de empleos de calidad y el incentivo que genera el trabajo, logrado mediante el salario. Es preciso que el salario sea flexible y estimulante, que no se ejecuten pagos sin respaldo productivo; avanzar en la generación de empleos, sobre todo en la esfera productiva; garantizar la protección social a los más vulnerables y eliminar las plantillas infladas constituyen algunas de las objetivos a cumplir para el desarrollo de la economía (MEP, 2021).

El salario es el principal estímulo material. Quien más aporta en cantidad y calidad a la sociedad debe recibir más. El nivel de los salarios depende de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo y de sus resultados, así como de otros pagos adicionales autorizados.

### **1.2.1 Los Sistemas de Pago en las Empresas Cubanas**

Un Sistema de Pago está conformado por un conjunto de normas, instrumentos, procedimientos e instituciones que permiten que el dinero circule en forma organizada y se produzca su transferencia entre los agentes económicos del entorno. Es una parte fundamental de la infraestructura financiera y de la economía de un país o región.

En las Empresas cubanas a partir de la década del 90 de siglo XX se han aplicado múltiples Sistemas de Pago y de estimulación por los resultados finales de la producción o servicios, destacándose la Resolución No.9/2008 (derogada) que establece el Sistemas de Pago por resultados de los trabajadores abarcados en el sistema, las No.6/2016 y No.1/2017 (derogadas) que modifican las formas y sistemas de pago, la No.114/2020 y la Resolución No.56/2021 la cual, a los efectos de la investigación, se encuentra vigente. Los Sistemas de Pagos aplicados en Cuba son establecidos a partir de normas jurídicas, generalmente Resoluciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

Las Formas y Sistemas de Pago son necesarias para el desarrollo de la actividad económica y se utilizan en la infraestructura a través de la cual se moviliza el dinero en una economía.

Las formas de pago que se adoptan y resultan del análisis del estudio de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas adoptadas de los estudios de OT, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia. Los sistemas de pago se establecen en dependencia de las condiciones técnico - organizativas del proceso laboral, de las características de la producción de bienes y servicios, de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo y de los resultados obtenidos.

La Ley 116 de 2013 Código de trabajo (ANPP, 2013), específicamente en su artículo 109, considera al salario como la remuneración en dinero que el empleador paga al trabajador, atendiendo a la calidad y cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado, según corresponda. Comprende lo devengado de acuerdo con los sistemas de pago por rendimiento o a tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, pago en días

de conmemoración nacional y feriados, receso laboral retribuido, vacaciones anuales pagadas y otros que disponga la legislación.

Teniendo en cuenta los principios generales antes mencionados de la Organización del Salario en Cuba, para la mejor aplicación del principio socialista de distribución de acuerdo a la calidad y cantidad del trabajo, se establece un sistema único que se apoya en bases organizativas planificadas y se fundamenta en la Ley Económica de la distribución con arreglo al trabajo. Para la consecución del principio socialista de distribución se debe conocer los elementos esenciales que integran el sistema salarial cubano y que son los siguientes:

- La Escala Salarial
- Los Calificadores
- Las tarifas
- Las Formas y Sistemas de Pago
- Los pagos adicionales

**La escala salarial:** Es el elemento del sistema salarial mediante el cual se establecen los diferentes grados de complejidad de los trabajos que se realizan a nivel de toda la economía y su relación cuantitativa. Consta de dos aspectos fundamentales:

1. El Número de Grupo (fija los diferentes grados de complejidad).
2. Los Coeficientes (expresa la relación cuantitativa entre dichos grupos de complejidad y el menos complejo).

Mediante la Resolución No. 29 del 2020 del MTSS se estableció la escala salarial única que rige en el país, la que consta de 32 grupos, los que se determinan teniendo en cuenta los siguientes factores:

1. Nivel de desarrollo de la Técnica y la Tecnología
2. Nivel de Calificación de los trabajadores
3. Nivel de OT y la Producción

Según el régimen de trabajo y descanso, ya sea de 40 o 44 horas semanales (MTSS, 2020)

**Los calificadores:** Son el complemento de la escala donde se agrupan las distintas ocupaciones o cargos y permiten ubicar éstos según su complejidad en un determinado Grupo de la escala. Contienen las denominaciones y descripciones de los trabajos que

se realizan en las ocupaciones y cargos existentes en las diferentes ramas y Organismos de la economía nacional, así como los requisitos de conocimientos necesarios para desempeñarlos y el grupo de complejidad que les corresponde en la escala de salarios. Los Calificadores pueden ser propios o comunes. Se componen de tres partes:

1. Lista de Cargos u ocupaciones
2. Contenido y requisitos de calificación
3. Grupo que le corresponde en la escala salarial

**Las tarifas:** Las Tarifas y sueldos de la escala determinan la retribución en dinero al trabajador por la labor que realiza en una unidad de tiempo, según la complejidad del trabajo y se expresan como tarifa horaria o sueldo mensual. La tarea específica que cumple la tarifa es la de asegurar la retribución salarial adecuada en la calificación del trabajador, en relación con la complejidad del puesto de trabajo que desempeña. El pago de la Tarifa constituye una de las fuentes fundamentales de aseguramiento de la fuerza de trabajo, presupone el cumplimiento de la Norma de Trabajo y considera los siguientes factores:

1. Nivel de Calificación
2. Complejidad
3. Responsabilidad
4. Intensidad del Trabajo

**Formas y sistemas de pago:** Las formas de pago constituyen uno de los elementos esenciales del sistema salarial para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la OT y de las posibilidades de control de sus resultados. Resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios en nuestras entidades, de las medidas tomadas de los estudios de OT, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar en las organizaciones, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

**Pagos adicionales:** Corresponde a aquellos pagos que se realizan al trabajador por laborar en condiciones laborales anormales (CLA), nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el Gobierno por concepto de

antigüedad, interés económico y social, pagos por maestrías y doctorados,, otros pagos adicionales por factores extracalificatorios y otros que se decidan por el Gobierno.

Por tanto se concibe al “sistema de pago” como el mecanismo fundamental para lograr una correcta formación y distribución del salario a los trabajadores, pues de su correcto funcionamiento dependerá el crecimiento económico de la empresa mediante indicadores favorables y en consecuencia esto influirá positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores mediante la estimulación material recibida.

### **1.3 Enfoques metodológicos y legales para el diseño y aplicación de los sistemas de pago**

En este epígrafe, como resultado de la revisión documental realizada, se recogen, organizados cronológicamente, enfoques para el diseño y conformación de sistemas de pago con el objetivo de determinar sus principales aportes y limitaciones. Para esto se considera la presencia de lo estratégico, sistémico, variables que inciden en la satisfacción laboral y los métodos de medición y mejora empleados por cada una de las propuestas analizadas.

- La propuesta diseñada por (Alvarez López, 2001) establece un procedimiento general para el diagnóstico y el diseño de sistemas de estimulación. Consta de 5 etapas: Preparación inicial, Diagnóstico, Estrategia de solución, Implementación y Evaluación y Ajustes, dentro de las cuales se definen se definen objetivos y mecanismos para su cumplimiento, apreciándose como en cada una de dichas etapas el factor humano es considerado como uno de los elementos esenciales en la conformación del sistema de estimulación, considera la etapa de Diagnóstico como trascendental en el proceso. Esta metodología ha sido empleada por autores como (Caro Crapivinsky, 2004) y (Reyes Batista, 2009) mostrándose buenos resultados con la aplicación de la misma. Este procedimiento fue confeccionado como resultado del análisis bibliográfico de autores como (Kepner & Tregoe, 1983), (LaBranche, 1999), (Barra, 1983) , (Portuondo Pichardo, 1992). Relaciona en su procedimiento elementos tales como la percepción de la organización con un enfoque sistémico e integral, enfocado en la satisfacción al cliente, adopta filosofías de Calidad Total y Perfeccionamiento Empresarial, pone especial atención al factor humano y adopta un procedimiento para implementar

el proceso de mejora continua (Know How). En cada uno de sus pasos se aprecia cómo es considerado al factor humano como uno de los elementos esenciales en la conformación de sistema de estimulación y considera al Diagnóstico como la etapa trascendental en el proceso. Esta metodología no especifica la estructura del sistema de estimulación

- En la Resolución No.9/2008 (Pérez Betancourt, 2008), actualmente derogada, pero que puede servir de referencia, ya que contiene un conjunto de conceptos e ideas referidas los sistemas de pago, así como se definen objetivos, funcionalidades y características de los mismos que son de utilidad para el diseño, así como la metodología elaborada para su implementación (Pérez Betancourt, 2008) que contiene variados ejemplos de su conformación y cálculo de indicadores. Constituye una excelente base para el análisis metodológico de los sistemas de pago e incluye los elementos estructurales que debe de contener un sistema de pago, pero actualmente varios de los sistemas a los que hace referencia no se encuentran vigentes, no establece una secuencia de actividades o elementos necesarios en el diseño de sistema de pago en cuestión ya que solo se concentra en la conformación de su estructura, obviando la necesidad de un diagnóstico a situación, entidad o proceso analizado y no establece mecanismos que permitan una mejora continua
- Según (Pereira Ruiz, 2008) un modelo de diseño para sistemas de pago eficiente debe de constar de 6 etapas: Diagnóstico, Estructuración, Análisis de factibilidad, Aprobación, Implementación y control y Perfeccionamiento, conformando un proceso que va desde el análisis inicial de la situación existente hasta el diseño de un plan para el perfeccionamiento del sistema en cuestión, definiendo en cada paso que acciones se deben de tomar y que aspectos son los que mayor atención necesitan, destacándose entre ellos la organización del trabajo.  
Esta metodología ha sido utilizada por autores como (Capote Zumaquero, 2009) mostrando buenos resultados y su funcionalidad. A pesar de los aportes positivos anteriormente mencionados se consideran como aspectos negativos que no definen los elementos específicos que debe de poseer el sistema de pago independientemente de la actividad o proceso analizado y no analiza la situación



actual del sistema de pago vigente en el objeto de estudio. Este modelo fue elaborado bajo la resolución No.9 del 2008 (MTSS, 2008).

- La Resolución 56/2021 (MTSS, 2021) es el documento legal vigente que regula todos los aspectos referentes a la aplicación de Sistemas de Pago en Cuba. En su contenido define la estructura del ingreso de los trabajadores, los sistemas de pago vigentes en sus diferentes modalidades y a su vez los elementos que conforman el salario de los trabajadores, sin embargo no establece los requisitos que deben de poseer las entidades para su implantación independientemente de las características técnico-organizativas que posean los procesos en los cuales se deseen aplicar, no define la estructura que debe de tener el sistema de pago diseñado ni tampoco establece los mecanismos de control o mejora que se deben de implementar

Realizado el análisis de los procedimientos anteriormente expuestos se precisa entonces de la elección del más acertado a los efectos de la presente investigación, a partir del análisis comparativo de los elementos tanto positivos (aportes) como negativos (limitaciones) que integran los mismos se considera el procedimiento de (Alvarez López, 2001) como el más completo dentro de los analizados puesto que su contenido incluye todos los elementos que se deben de tener presentes en el desarrollo de una investigación relacionada con la estimulación moral y material, por tanto, se decide aplicarlo con algunas modificaciones producto de su adaptación al objeto de estudio.

La aplicación de esta metodología implica un análisis abarcador de la organización y una elevada interrelación de todos los agentes involucrados en el desarrollo de la misma. Otro elemento significativo es que incluye los elementos necesarios en la elaboración de la estrategia de solución, definiendo los tipos de objetivos a perseguir así como la inclusión de ejemplos en los que se demuestra la funcionalidad de la metodología y los buenos resultados de su aplicación.

Por lo anteriormente expuesto es seleccionado el procedimiento propuesto por (Alvarez López, 2001) de conjunto con el cuerpo legal de la Resolución 56/2021 (MTSS, 2020) y la Resolución 9/2008 (MTSS, 2008) ya el primero permite analizar y evaluar integralmente el sistema de pago existente en base a elementos específicos facilitando la detección de deficiencias, la segunda define los elementos esenciales que debe de

contener dicho sistema, y en caso de ser necesario indica las pautas para el diseño de uno nuevo y la tercera aporta el diseño estructural que debe de poseer un sistema de pago.

#### **1.4 Situación actual de los salarios en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín**

En el período 2011-2016 se aprobaron e implantaron un grupo de medidas para la transformación gradual de la gestión del sistema empresarial estatal cubano, con los objetivos siguientes: Incrementar la autonomía en el sistema empresarial; Separar las funciones estatales de las empresariales; Incrementar el nivel de eficiencia y organización; Garantizar que las empresas tengan posibilidad de recapitalizarse por sí mismas; Transformar los mecanismos de distribución de la riqueza, que incluye modificar los mecanismos de vinculación del salario a los resultados, permitiendo que en la medida que se genere más riqueza, mayores sean los salarios de los trabajadores del sistema empresarial, y lograr que el cumplimiento y crecimiento de las utilidades financien el incremento de los ingresos de los trabajadores; Crear condiciones para la implementación de un Sistema Único de Dirección y Gestión Empresarial.

Las transformaciones aprobadas, fueron aplicadas a todas las entidades que integran el sistema empresarial estatal cubano, en un entorno económico desfavorable, lo que incide negativamente en el desarrollo de las empresas. Dentro de los resultados arrojados luego de la celebración de 7mo Congreso del partido clausurado el 19 de abril del 2016 se definieron los lineamientos que regirían la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021.

Desde el Modelo de Gestión Económica y las Políticas Macroeconómicas hasta Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección los lineamientos recogen los aspectos fundamentales en los que se debe de trabajar para continuar en la construcción de nuestro modelo socialista, y específicamente el capítulo VI. Política Social en sus lineamientos generales encontramos los elementos relacionados con el Empleo y Salario y específicamente el 142 que plantea:

“Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la

producción y la productividad, y lograr la satisfacción de las necesidades fundamentales de los trabajadores y su familia.” (PCC, 2017, p.25).

Se planifica entonces una reforma que no solamente buscará el incremento salarial, sino que establecerá un sistema que contribuya al aumento de la productividad del trabajo, la calidad de vida, la calificación y la disminución de la fluctuación, para ello, será necesario revisar los precios para evitar súper ganancias y su control, al tiempo de establecer un impuesto progresivo a los altos salarios e ingresos. (Hidalgo Aguilar, 2019, p.12) considera que entre las causas que provocan, fundamentalmente, la caída de la producción y la productividad del trabajo, lo que trae consigo el incremento de los precios dado a que el salario y las pensiones tuvieron un insignificante incremento, lo cual produjo una abrupta caída del poder adquisitivo del peso cubano (CUP) y con ello el descenso del nivel de vida del pueblo. Esto ha conllevado a que exista una:

- Disminución del estímulo al trabajo
- Abrupta caída de los valores éticos
- Fluctuación de la fuerza de trabajo tanto interna como a otros países con la pérdida de la calificación adquirida
- Decrecimiento de la productividad del trabajo
- No realización de estudios de OT
- Ausencia de formación de especialistas en OT y los salarios así como investigaciones propias de la actividad

En respuesta a los lineamientos aprobados y como resultado de un largo proceso de análisis inicia el 1ro de enero del 2021 la Tarea Ordenamiento (ANPP, 2020) que impulsada por el Gobierno, implica unificar los tipos de cambio vigentes, el cese de la circulación del peso convertible, y una reforma general de salarios y precios, con la eliminación gradual de subsidios excesivos y gratuidades indebidas. Estos procedimientos encuentran respaldo legal en (MINJUS, 2020), que la cual da a conocer los procedimientos relacionados con el plan en el país y cuenta con ocho decretos leyes, tres decretos e igual número de acuerdos.

En respuesta a la reforma salarial necesaria se establece la (MTSS, 2020) analizada por el autor en el epígrafe 1.3, la cual establece el salario mínimo del país que garantice la

satisfacción de las necesidades básicas del trabajador y su familia, así como la escala y tarifas salariales aplicable a todos los trabajadores, con el fin de implementar los incrementos aprobados, como consecuencia del proceso de transformación en la distribución de los ingresos de la población en lo referido a los salarios vigentes en el país; y en consecuencia derogar las disposiciones jurídicas dictadas por las autoridades del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en esta materia.

Durante los días 16 al 19 de abril se celebró en Cuba el 8vo Congreso de Partido Comunista de Cuba, catalogado como el Congreso de la Continuidad Histórica, el encuentro centró su mirada en asuntos medulares de la vida política, económica y social del país, entre los que resalta la conceptualización del modelo económico y social de desarrollo y la implantación de los lineamientos (PCC, 2021). Desarrollado bajo una situación extraordinaria por 2 motivos fundamentales:

- La pasada administración del gobierno norteamericano encabezada por Donald Trump aprobó un total de 243 medidas coercitivas unilaterales que en su mayoría constituyeron acciones de recrudescimiento del bloqueo con el objetivo de asfixiar económicamente al país, subvertir el orden interno, crear una situación de ingobernabilidad y derrocar a la revolución. Medidas a las que se prometió analizar por la administración actual de Joe Biden pero aún no se materializa dicha promesa (MINREX, 2021)
- Desde el momento en que la Organización Mundial de la Salud confirmó que un nuevo coronavirus era el causante de la infección respiratoria, en el país se aprobó un Plan para la Prevención y Control de la COVID-19 que contiene 497 medidas aprobadas por el Gobierno y que abarca todos los sectores de la sociedad (MEP, 2021)

Como resultado de la celebración del Congreso se estudiaron los lineamientos establecidos en el período anterior con el objetivo de evaluar su cumplimiento, modificación o de ser necesario añadir nuevos definiéndose entonces un total de 201 lineamientos distribuidos en Modelos de Gestión Económica, Políticas Macroeconómicas, de Economía Interna, Inversionista, de Ciencia, Tecnología, Medio Ambiente, Social, Agroindustrial, Industrial y Energética, para el Turismo, para el

Transporte, Construcciones, Comercio y Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección.

Todo la situación global anteriormente expuesta ha generado un palpable deterioro de la calidad de vida de la población, la ampliación de la diferenciación socioeconómica, la producción o reproducción de brechas de equidad y el incremento de la situación de pobreza y vulnerabilidad, en particular en determinados grupos sociales y/o localidades(Hidalgo Aguilar, 2019, p.12). De esto se desprende que el despegue en la productividad del trabajo no transcurrirá sin un incremento importante de la estimulación directa, es decir, del salario que recibe el trabajador, aunque la relación productividad-salario no sea estrictamente lineal. Si bien todos los sectores no están en condiciones de hacerlo aún, existen reservas en algunos donde un incremento salarial importante podría generar un salto de productividad.

La UEB Comercializadora de Combustibles (CUPET) Holguín no escapa de la situación anteriormente analizada y se inserta dentro del proceso de ordenamiento y la estrategia de desarrollo a nivel de país, tomando en cuenta principios fundamentales del funcionamiento de nuestro modelo económico, que refuerzan el carácter socialista de nuestro proceso.

En tal sentido la CUPET tiene aprobado mediante reglamento definido por la Empresa Nacional Comercializadora de Combustibles (ENCC) (ENCC, 2021) la forma de pago a tiempo, implementando este sistema en sus Bases Terminales de Moa, Antilla y Felton y un Reglamento para la Distribución Individual de las Utilidades a los Trabajadores (ENCC, 2020). La equidad salarial entre los diferentes cargos se establece según lo reglamentado por los calificadores de cargo, por lo que no tienen en cuenta la importancia de cada proceso para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Se aplica una Evaluación del Desempeño para diferenciar el salario según el aporte individual de cada trabajador a los resultados de la empresa. Sin embargo, este no contempla dentro de los requisitos a evaluar el cumplimiento de aquellas tareas que tributan a elevar la eficiencia de la organización. No se cuentan con estudios que valoren la importancia del trabajo individual de los trabajadores por brigadas o por turnos de trabajo. Además, trimestralmente en el consejo de dirección se analiza el comportamiento de los sistemas de pago.

Se cuenta con el reglamento del sistema de pago el cual detalla la cantidad de trabajadores abarcados y describe el proceso de distribución y formación del salario para cada sistema. Existen planteamientos por parte de los trabajadores y jefes de área referidos a los sistemas de pago a destajo y sus resultados favorables cuando se implementan correctamente ya que estimulan el incremento de la productividad y recompensan directamente el esfuerzo realizado por el trabajador. Lo anterior provoca la insatisfacción por parte de los trabajadores directos en los procesos claves sobre el salario que devengan en correspondencia con su aporte a las utilidades. El Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) no garantiza por si solo que a cada trabajador se le pague según su aporte a las utilidades. La política del país expresada mediante las diferentes resoluciones y demás artículos, como se aprecia:

“Continuar perfeccionando los sistemas de pago, intencionando el destajo, sustentado en la organización y la normación del trabajo” en (MEP, 2021) p.28 denota la necesidad de profundizar en el estudio de las formas y sistemas de pago.

A partir de los elementos planteados con anterioridad se considera que es necesario efectuar un estudio de evaluación del sistema de pago existente en la Comercializadora, específicamente en la Planta de GLP donde se realiza del proceso de Recepción Almacenamiento y Entrega, de vital importancia para la comercialización de GLP, y en consecuencia realizar el diseño de un sistema de pago a destajo que será propuesto a la entidad.

## Conclusiones parciales

El análisis de los elementos anteriormente conformados permite arribar a las siguientes conclusiones parciales:

1. La estimulación moral y material tiene un papel relevante en la gestión de recursos humanos al contener acciones encaminadas a recompensar a los trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales, el logro de eficiencia y eficacia, así como reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores y la búsqueda de su satisfacción laboral.
2. En la actualidad cubana el ingreso de los trabajadores en el sistema empresarial se compone de una parte fija, que se corresponde con el salario escala según la complejidad del trabajo y los pagos adicionales aprobados y, de una parte móvil asociada a los resultados derivada de la aplicación de los sistemas de pago a destajo que se complementa con la distribución de utilidades. El salario por tanto constituye el elemento central de la estimulación material y este se materializa a través de los sistemas de pago a destajo.
3. El análisis de la literatura especializada referente a procedimientos y enfoques para el diagnóstico y diseño de sistemas de pago , así como el marco legal existente en Cuba permitió seleccionar el procedimiento de (Alvarez López, 2001) considerándose este más abarcador, el que será complementado con las resoluciones Resolución No.9/2008 (Pérez Betancourt, 2008) y la Resolución 56/2021 (MTSS, 2021).
4. Los resultados de la revisión de informes, de la observación directa y las entrevistas realizadas, permitieron constatar que existen deficiencias en el funcionamiento del sistema de pago existente en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín, lo cual corrobora la existencia del problema planteado y ratifica la pertinencia de resolverlo realizando un diagnóstico y en consecuencia elaborar un nuevo diseño que responda a las necesidades de la organización en el entorno actual.

## **CAPÍTULO 2. DISEÑO DE SISTEMA DE PAGO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES HOLGUÍN**

Por lo planteado en el capítulo anterior se aplicará el procedimiento confeccionado por (Alvarez López, 2001), integrándole los fundamentos legales de la Resolución 56/2021 así como elementos que aporta de la resolución 9/2008 , que aunque derogada sirve como referente en particular en la estructura que debe de poseer el sistema de pago. El procedimiento seleccionado permitirá realizar un diagnóstico general del sistema estimulador existente y a su vez, como estrategia de solución, facilita el diseño de un nuevo sistema de pago constituyendo estas las dos aristas fundamentales para el desarrollo del presente capítulo. Previa selección del procedimiento a utilizar en el estudio se prosigue a su aplicación en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín específicamente en el proceso de Recepción, Almacenamiento y Entrega correspondiente a la Planta.

### **2.1 Diagnóstico del sistema de pago vigente en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín**

A continuación se describirá de manera general y por etapas las principales tareas o actividades desarrolladas así como sus resultados haciendo las consideraciones pertinentes.

#### **2.1.1 Etapa I: Preparación inicial**

Como resultado del trabajo realizado por el autor en periodos anteriores de conjunto con responsables del Área de Recursos Humanos y la Dirección en materia de estimulación material (Redonda Ramírez, 2019) ya se posee una visión actual de la situación de la Comercializadora en cuanto a salarios se refiere, por tanto solo fue necesaria una actualización bibliografía referida a las nuevas disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En un segundo momento se realizan un total de tres reuniones con el objetivo de estratificar los objetivos perseguidos con la interrelación del autor con cada nivel organizativo.

Se realiza entonces una primera reunión con el consejo de dirección de la Comercializadora con el objetivo de explicar el procedimiento propuesto y ejecutar acciones de información-formación que posibiliten el compromiso de todos.



La segunda reunión fue realizada con el personal del área de recursos humanos con el objetivo de definir la importancia del trabajo conjunto así como la importancia de los flujos informativos para el análisis de los diferentes elementos de interés para el estudio, como lo son por ejemplo los indicadores relacionados con la plantilla, nóminas, balances y otros de interés para la investigación.

La tercera reunión se efectuó con la brigada de trabajo seleccionada para el estudio de normación de conjunto y con el resto del personal administrativo de la Planta para que se comprenda la necesidad del estudio así como la funcionalidad de las técnicas a aplicar.

Las técnicas fundamentales aplicadas en esta primera etapa fueron la entrevista y el trabajo en equipo, apoyándose en la búsqueda de información y revisión de documentos así como las técnicas de recopilación y análisis de información, vinculadas al trabajo en equipo como la tormenta de ideas.

Luego de la culminación de esta primera etapa se logró:

- Informar a todo el personal involucrado sobre la actividad que se desarrollará y evacuar sus dudas sobre la misma.
- Lograr un compromiso por parte de todas las partes implicadas
- Se conformó una visión general en el equipo sobre las expectativas u objetivos a lograr

### **2.1.2 Etapa II: Diagnóstico**

Cumplir con la realización de esta etapa implica desarrollar 3 actividades correspondientes, las cuales son:

1. **Caracterización y diagnóstico preliminar** de la organización y sus partes estructurales, análisis del entorno (interno y externo) del sistema estimulador.
2. **Diagnóstico de la satisfacción laboral.**
3. **Diagnóstico del sistema estimulador**

#### **Caracterización y diagnóstico preliminar**

La UEB División Territorial de Comercialización de Combustibles Holguín (DTCCCH) subordinada a la Empresa Nacional Comercializadora Combustibles (ENCC) forma parte de las 13 UEB pertenecientes a la Unión Cuba-Petróleo, integrada al Ministerio de Energía y Minas, creada en 1977 como depósito de combustibles, constituida como

empresa el 23 de febrero de 2001 bajo la Resolución No. 116/2001 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y posteriormente constituida UEB mediante la resolución No.310/2018 se encuentra ubicada en: Calle Tercera No:20, entre Carretera Central y calle 4ta, Zona Industrial, destinada a la comercialización mayorista y minorista de los combustibles en la provincia, así como la fiscalización del combustible en la misma. El mapa de procesos ([Ver Anexo 1](#)) ilustra la estructura definida por la comercializadora para lograr una buena coordinación entre las actividades realizadas y garantizar el flujo informativo así como dar cumplimiento a su objeto social.

La empresa cuenta con proveedores como la Empresa Importadora para el Petróleo ABAPET, Empresa de Materiales de la Construcción Médano y ACINOX, Empresa de Abastecimientos Técnicos Materiales ATM, Empresa Comercializadora del Cemento ECOCEM, Empresa Agroforestal, Empresa Nacional de Investigaciones Aplicadas ENIA, Empresa de Investigaciones y Proyectos VERTICE, Empresa de Mantenimiento del Petróleo EMPET, quienes les suministran materiales, medios, diseño de proyectos, materias primas, asesoramiento entre otros servicios.

Los principales clientes son las empresas CTE “Lidio Ramón Pérez”. Cmdte “Che Guevara”, empres Moa Níquel S.A. Servicentros CUPET-CIMEX, la Empresa de Generación Eléctrica, Ministerios de Educación y Salud, Comunales y Comercio.

La UEB División Territorial Comercializadora de Combustibles no posee competidores a nivel de provincia.

La UEB División territorial Comercializadora de Combustibles Holguín, en su Casa Matriz, actualmente posee una plantilla aprobada de 286 trabajadores y de ellas cubiertas solo 274 para un cumplimiento de la plantilla del 95,80 %, aunque este valor no alcanza el estado deseado (100 %), se considera aceptable, ya que no ha dificultado la ejecución de las actividades fundamentales en la UEB. Esto conlleva a que, al realizar estudios de determinación de plantillas de cargos, existirá una holgura para la toma de decisiones.

Como parte de la composición de la plantilla por categoría ocupacional se cuenta con 9 directivos, lo que representa un 3,14 % del total de trabajadores aprobados; 157 técnicos (54,89 %); 2 administrativos (0,69 %); 90 operarios (31,46 %) y 16 corresponden a la categoría de servicios (5,59 %) ([Ver Anexo 2](#)).

Los mayores porcentajes de la plantilla corresponden a las categorías de técnicos y operario debido a que son las personas que más se relacionan con la actividad fundamental de la entidad.

Actualmente la empresa trabaja sobre la base de los siguientes elementos:

**Misión:** Comercializar y brindar servicios especializados asociados al combustible y sus derivados en el territorio nacional, con estándares de calidad certificados y un capital humano calificado, con sentido de pertenencia, que asegure la competitividad, seguridad ambiental y satisfacción para nuestros clientes

**Visión:** Ser reconocidos por la excelencia en la comercialización de combustibles y sus derivados mediante la implementación y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión Empresarial, logrando una posición innovadora con un eficiente trabajo en equipo que supere las expectativas de los clientes

**Objeto Social:** Comercializar Hidrocarburos y sus derivados

#### **Objetivos Estratégicos 2019-2023**

1. Restablecer y optimizar las capacidades de almacenaje instaladas en la empresa.
2. Modernización del sistema de carga en los cargaderos.
3. Redimensionar la actividad de Gas Licuado del Petróleo en la UEB.
4. Lograr la efectividad en **el proceso de perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, sobre la base de los principios y la política trazada por el País.**
5. Consolidar el control y supervisión integral del proceso de planificación, ejecución, puesta en marcha y evaluación de las inversiones.

#### **Diagnóstico de la satisfacción laboral.**

Aplicando la encuesta propuesta por (Alvarez Santos, 2015) ([Ver Anexo 3](#)) se pretende diagnosticar la situación actual de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Comercializadora, específicamente en la Planta de Almacenaje. Dicha encuesta posee una pequeña cantidad de preguntas (12) con respecto a las variables que inciden en la satisfacción laboral, pero se consideran suficientes a los efectos del estudio. Esta encuesta se recomienda que sea aplicada para medir la satisfacción con una mayor frecuencia, pues es sencilla y asequible a todos los trabajadores, dada su estructura y

composición. Para efectuar la evaluación de los resultados que arrojó la encuesta se empleó la tabla que se muestra a continuación:

**Tabla 1: Rangos evaluativos para el procesamiento de la encuesta**

<b>Nivel de referencia</b>	<b>Estado</b>
Menor que el 50%	Insatisfactorio
50% - 74,99%	Poco Satisfactorio
75% - 90%	Bastante Satisfactorio
Mayor que el 90%	Totalmente Satisfactorio

Se proyectó encuestar al 100% de la plantilla cubierta en ambas brigadas que abarca 16 trabajadores, resultando útiles para su procesamiento 15 encuestas que representan el 93,75% del total, lo cual se considera representativo. Su procesamiento (para información más detallada ([Ver Anexo 4](#)) arrojó la siguiente información:

- La satisfacción promedio de los trabajadores es de un 68,38% lo cual se considera poco satisfactorio.
- De acuerdo a la estimulación recibida el 26,7 % de los trabajadores nunca se encuentran satisfechos mientras que el 22 % solo en ocasiones lo hacen, estos aspectos son considerados insatisfactorios.
- El 66,67 % de los trabajadores solo en ocasiones se siente satisfecho con el régimen de trabajo y descanso, este valor se considera insatisfactorio.
- Solo se aprecia un valor cercano a la evaluación de bastante satisfactorio en el aspecto relacionado a la apoyo brindado para la resolución de sus problemas personales ya que el 73,33 % (cercano al 75%) de los trabajadores se encuentran satisfechos con frecuencia en lo referido a este aspecto.

La encuesta anterior reflejó la situación actual de la satisfacción laboral de las brigadas de operadores de la Planta en la comercializadora, la cual es considerablemente baja.

A modo de complemento con la encuesta aplicada y como parte del estudio se realizó la aplicación de las técnicas de recolección de datos como la observación directa y las entrevistas informales con el objetivo de identificar aquellas causas que inciden directamente en los resultados apreciados, obteniéndose el siguiente grupo de elementos:

- Según algunos trabajadores el salario devengado no se corresponde con el nivel de actividad realizado, “(...) hay meses en los que trabajamos más y cobramos lo mismo”, argumentan.
- Largas esperas en el horario de la tarde producto del cronograma de trasportación desde Santiago, implicando en ocasiones el retorno de los trabajadores a la planta luego de terminada su jornada laboral.
- Se percibe por parte de los trabajadores un agradecimiento hacia sus jefes directos, de área y personal de RRHH ya que al momento de solicitarla se les brinda ayuda para la resolución de sus problemas personales tales como la visita del personal de la comercializadora a trabajadores que se encuentren ausentes al centro, el compañerismo brindado en la realización de tareas internas y la recepción y entrega posterior de artículos o módulos a los trabajadores que por determinados motivos no se encuentren en el momento de su comercialización.

El análisis anterior pone de manifiesto el estado en que se encuentran los trabajadores al respecto del entorno de trabajo y en específico de la acción del sistema de estimulación y revela las causas de insatisfacción, lo cual será integrado a los indicadores de comportamiento y resultados que se incluyen en la tercera y última dirección de diagnóstico.

### **Diagnóstico del sistema estimulador**

Para efectuar la valoración del sistema del sistema estimulador se tomaron en cuenta las dimensiones esenciales y se realizará un análisis del estado de las mismas.

**Existencia de documentación:** Actualmente la comercializadora posee la documentación que permite verificar las acciones de estimulación que se ejecutan son los reglamentos de la comercializadora y el de distribución de utilidades (ENCC, 2020), los cuales están bastante completos así como los diferentes calificadores de cargos y otros informes y documentos, de modo general ,al revisar la documentación, se observa que todos los elementos han sido recogidos pero:

- No posee un reglamento actualizado que permita el diseño íntegro del sistema estimulador.

**Sistema informativo:** Se encuentra conformado de forma general permitiendo garantizar la información necesaria para la realización de las diferentes acciones

existiendo control sobre los resultados tanto individuales como colectivos, la información es utilizada para tomar decisiones y mantener informados a los trabajadores, se divulga a través de matutinos y reuniones de departamento.

**Políticas de estimulación:** se encuentran establecidas en los reglamentos mencionados anteriormente. Estas políticas son consideradas claras, conocidas y analizadas periódicamente con los trabajadores. El equipo de trabajo, luego de un análisis a las políticas aplicadas, considera que en sentido general dichas políticas toman en cuenta los principios fundamentales de la estimulación al trabajo pero se observan las siguientes dificultades:

- No se logra una participación real de los trabajadores en algunas cuestiones, sobre todo de la estimulación material, monetaria
- Se ha trabajado sobre bases científicas para la concepción y mejora del sistema, sin embargo en los momentos actuales la proyección en este campo se ve limitada por la cantidad y las competencias necesarias del personal para desarrollar la actividad de GCH en general
- La situación actual demuestra que los trabajadores no perciben una clara equidad, correspondencia y vinculación sobre todo externa con el sistema de estimulación ya que las condiciones externas van cambiando no comportándose de la misma manera internamente.

Resumiendo se considera que el sistema existente es bastante integral, requiere mayor cohesión para alcanzar resultados superiores, fueron detectados los principales aspectos hacia dónde dirigir los esfuerzos futuros de perfeccionamiento, por las razones expuestas la **existencia fue evaluada de bien.**

## **FUNCIONAMIENTO**

Al evaluar de bien el elemento anterior de diagnóstico, se considera que en ese sentido (existencia) el funcionamiento del sistema estimulador es positivo pero, a su vez, al detectarse las deficiencias expuestas anteriormente se determina que el sistema de estimulación permite y necesita mejoras, con vistas a lograr una mejora de la satisfacción de los trabajadores según su percepción lo cual es necesario integrar con otros indicadores que permitan validar y/o confirmar lo obtenido, profundizando en las causas fundamentales.

La comercializadora define en (DTCCH, 2015) elementos para la determinación e interpretación de indicadores relacionados directamente con los recursos humanos tales como índices de rotación, tasas de fluctuación, satisfacción laboral e índice de ausentismo. La determinación de los mismos resulta de vital importancia para la evaluación del funcionamiento del sistema estimulador, a continuación se desarrollará su cálculo (para los periodos 2019 y 2020), estudiándose los valores correspondientes específicamente a la Planta de GLP y se realiza una comparación mediante los parámetros establecidos en la División:

**Cálculo de Índice de rotación (IR):** El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo.

$$IR = \frac{\frac{(Altas+Bajas)}{2}}{Promedio\ de\ trabajadores} * 100$$

**Año 2019**

$$IR = \frac{\frac{(4+5)}{2}}{16} * 100$$

$$IR = \frac{4,5}{16} * 100 = 28,13 \%$$

**Año 2020**

$$IR = \frac{\frac{(7+5)}{2}}{16} * 100$$

$$IR = \frac{6}{16} * 100 = 37,5\%$$

En el año 2019 aproximadamente el índice de rotación fue de un 28,13 % anual, mientras que en el año 2020 es de un 37,5%, a pesar de ser valores moderadamente discretos se aprecia un aumento de casi un 10 %, lo cual denota una necesidad de determinar los motivos causales. La División tiene definido un índice de rotación por área de 20 %, valores por encima son considerados desfavorables y denotan necesidad de revisión en las causas.

**Cálculo de Tasa de fluctuación (Tf):**

$$Tf = \frac{Total\ de\ bajas\ por\ fluctuación}{Plantilla\ cubierta\ en\ el\ período} * 100$$

**Año 2019**

$$Tf = \frac{Total\ de\ bajas\ por\ fluctuación}{Plantilla\ cubierta\ en\ el\ período} * 100$$

$$Tf = \frac{2}{16} * 100 = 12,5 \%$$

**Año 2020**

$$Tf = \frac{Total\ de\ bajas\ por\ fluctuación}{Plantilla\ cubierta\ en\ el\ período} * 100$$

$$Tf = \frac{4}{16} * 100 = 25,0 \%$$

La tasa de fluctuación varió ascendentemente durante los años 2019 y 2020 en un 12,5 %, duplicándose en el año 2020 el valor existente en 2019. El valor del último año es superior en un 10% al definido por la División como parámetro de referencia (15%). Este indicador se comporta de manera negativa para la misma.

### **Determinación de la Satisfacción Laboral**

En el apartado anterior referido a la evaluación de la satisfacción laboral efectuado mediante la aplicación de una encuesta se obtuvo que la misma posee un valor de 68,38% el cual al ser comparado con el que se define por parte de la empresa en .(DTCCH, 2015) el cual es de un 92 %, se evalúa de insatisfactorio pues no alcanza la meta trazada por la entidad demostrando la necesidad de trabajar en dicho elemento pues afecta globalmente los resultados de los trabajadores en las diversas actividades realizadas

### **Análisis del aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)**

Para la determinación de este indicador se aplicó la técnica de Muestreo de Observaciones Instantáneas (MOI), correspondiente al estudio de tiempos y que brindan una idea clara del comportamiento de los trabajadores durante su jornada de trabajo así como de los motivos y causas que interfieren en el óptimo aprovechamiento de la misma, obteniéndose los resultados mostrados en ([Anexo 5](#)), resumiendo a continuación la información de mayor relevancia:

- Existen pérdidas de tiempo iguales a un 19,31 % de la Jornada Laboral , de las cuales el 11,34 % está dado por indisciplinas de los trabajadores tales como conversaciones en horario laboral que implica la inactividad de los mismos, el abandono ocasional del puesto de trabajo y la realización de actividades que no pretenden a su perfil de cargo
- El 5,1 % de las pérdidas de tiempo se corresponden con deficiencias técnico organizativas, encontrándose un ejemplo en las diferencias de niveles entre el piso del almacén y las planchas de los vehículos de carga, por el desplazamiento de los trabajadores fuera de la planta para buscar la merienda y producto del insuficiente número de carretillas de ambos modelos



- Se estima un incremento de la productividad de un 11,68 % luego de solventar las causas que provocan las pérdidas de tiempo mencionadas en los apartados anteriores.

Se considera que el aprovechamiento es bajo pues el mismo es igual a un 79,85 %, inferior al establecido como meta por la entidad (90%).

La accidentabilidad es relativamente baja, en específico los trabajadores de la planta de Gas licuado del Petróleo se encuentran medianamente expuestos a las condiciones del clima ya que varias de sus labores implican estar fuera del almacén, el cual, por requerimientos tecnológicos, solo posee cubierta.

Se considera que la argumentación anteriormente expuesta permite fundamentar y esclarecer los resultados que han sido observados y continuar avanzando en el análisis de sus causas, El funcionamiento es evaluado de **regular**.

## **COHESIÓN**

El sistema es bastante integral y abarca acciones concretas, sin embargo al analizar la cohesión se ponen de manifiesto ciertas deficiencias en ésta dimensión. En primer lugar la cohesión interna del sistema estimulador necesita de una mayor integración que entre todos los elementos y actores que intervienen, resultaría fundamental incrementar la preparación técnica del aparato de recursos humanos, muy reducido y con insuficientes formación técnica y experiencia en actividades como normación del trabajo y de los especialistas principales de las diferentes áreas ya que un determinado nivel de conocimiento de los mismos sobre el trabajo realizado en RRHH permitiría agilizar el proceso y eliminar errores, considerándose necesario trabajar en la cohesión externa del sistema de estimulación con otros como el de gestión de la calidad o el de logística, y a su vez trabajar en la cohesión de la entidad con las demás entidades encargadas de controlar y asesorar en materia de sistemas de pagos (Ejemplo: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social MTSS, Oficina Nacional de Inspección del Trabajo ONIT y la Universidad radicada en el territorio) por todo lo expresado **la cohesión se evalúa de regular**.

Al ser evaluadas 2 de las 3 dimensiones de regular se considera entonces que el sistema estimulador se encuentra en una situación desfavorable, comportándose de manera negativa para la Comercializadora y necesitando una mejora.

Derivándose del análisis anterior se define como problema principal a resolver: la insatisfacción de los trabajadores de la planta con la estimulación material, ya que la misma es solo de un 34,67%.

Las causas fundamentales que dan lugar al problema general enunciado anteriormente son:

1. La **no-correspondencia entre la cantidad de trabajo realizado y la estimulación recibida**, dando lugar a una sensación de igualitarismo ante el trabajo entre los trabajadores.
2. **Insuficiente análisis y aplicación de los nuevos enfoques de dirección**, lo cual limita la obtención de resultados satisfactorios.
3. Las **acciones y estudios en materia de Estimulación al trabajo se realizan de forma aislada y sin involucramiento de todas las áreas** lo que imposibilita una clara e integral percepción en los trabajadores de los beneficios que reciben y el presupuesto dedicado a ello.
4. El **deficiente flujo informativo hacia los trabajadores sobre la repercusión de su trabajo en la formación de las utilidades** desmotiva a los mismos.
5. La **insuficiente coherencia entre la estimulación material y la moral** hacia los trabajadores.
6. **Ausencia de mejoras en los equipos y áreas de trabajo** que no permiten en ocasiones la realización de un trabajo con calidad superior.

Se diseñó un diagrama Causa-Efecto ([Ver Anexo 6](#)) donde se muestra de forma más detallada las sub-causas que sustentan la existencia de este problema.

La insatisfacción laboral de los trabajadores tiene su base en estas 6 causas esencialmente por lo que se considera de carácter urgente el trabajo en pos de darle solución a las mismas mediante medidas tanto intensivas (requiere de gastos financieros) como extensivas (no se requiere de inversiones), para lo cual se inicia la tercer etapa del procedimiento con el objetivo de definir y planificar las soluciones.

### **2.1.3 Etapa III: Estrategia de solución**

Con el objetivo de conformar las estrategias más acertadas para lograr la solución óptima se trabajó de conjunto con los jefes de área para definir un plan de acción introduciéndose los ajustes pertinentes y para la futura aprobación por parte de la

dirección. Como puede apreciarse las técnicas fundamentales utilizadas en esta etapa están muy vinculadas a las tradicionales de trabajo en equipo en la solución de problemas relativos a la generación de ideas, búsqueda de soluciones, evaluación y búsqueda de consenso, presentación y planeación entre otras. Para llegar definitivamente al plan de acción propuesto se tomó en cuenta relacionar el diseño de la acción con cada problema, verificando que todas fueran cubiertas y valorando su consecuente repercusión en debilidades y amenazas solubles en ese momento, así como con la dimensión esencial que tendría relación.

Causas detectadas y propuesta de soluciones:

### **Causa Nº 1**

Se realiza una propuesta de sistema de pago a destajo para los trabajadores de la planta, ya que este sistema de pago persigue dentro de sus objetivos lograr un incremento de la productividad en los trabajadores y en consecuencia otorgar una retribución a los mismos en dependencia de la cantidad de trabajo realizado, logrando en consecuencia estimular correctamente de manera material a los trabajadores más eficientes.

### **Causa Nº. 2**

Para solventar la causa de insatisfacción No 2 se propone efectuar, por parte del Especialista Principal del Área de Capital Humano y el Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos encargado del proceso de capacitación, realizar de conjunto con la Universidad sesiones de trabajo, con una frecuencia semestral, que tengan como objetivo analizar las herramientas y técnicas de dirección y toma de decisiones presentes tanto en bibliografías modernas como en otras más antiguas, para así apreciar su evolución, aplicación y resultados que permitan su integración con el proceso de mejora continua que se desarrolla en la Comercializadora.

### **Causa Nº 3**

Se aconseja a la entidad partiendo de previo acuerdo con los responsables de las áreas y demás partes involucradas, iniciar desde las reuniones efectuadas en los consejos de dirección un trabajo conjunto para lograr una continuidad en las actividades realizadas anteriormente en materia de estimulación tanto material como moral, así como los estudios de organización del trabajo, informado con frecuencia a todos los interesados,

persiguiendo el objetivo de ir fomentando una sinergia entre todas las actividades efectuadas en la entidad.

### **Causas Nº 4 y 5**

Convocando a la dirección de la comercializadora a realizar sesiones informativas, en espacios creados para ello que no interrumpan el aprovechamiento de la jornada laboral, de conjunto con los responsables de las diferentes áreas y los trabajadores, se persigue atacar las causas No. 3 y 4 mencionadas anteriormente pues se comprobó que no se involucra a los trabajadores en los análisis de sus resultados individuales y los resultados de la comercializadora, lo cual logrará reconocer oportunamente al trabajador cuando su desempeño ha sido positivo.

### **Causa Nº 6**

Como parte de los estudios de organización del trabajo efectuado en la Planta se detectaron deficiencias en los medios de trabajo así como en el área del almacén que dificultan la realización de las actividades que allí se realizan, dentro de dichas deficiencias se pueden mencionar:

- Diferencias entre los niveles del piso del almacén y los vehículos de carga.
- Insuficiente cantidad de carretillas
- Ranflas móviles de mucho peso que deben de ser movidas de lugar manualmente.

Con el objetivo de solventar dichas dificultades se exhorta a los jefes del área de mantenimiento a corroborar las observaciones detectadas e iniciar un proceso de trabajo con el fin de brindar solución a las deficiencias existentes, sugiriendo transformar las ranflas móviles a fijas e incrementar la cantidad de las mismas, lo cual evitaría la manipulación de las mismas y facilitaría el acceso a los vehículos con diferentes niveles en el área de carga.

Las medidas anteriormente propuestas persiguen solventar las causas que están incidiendo directa o indirectamente en funcionamiento del sistema de pago y por consiguiente afectan negativamente la satisfacción de los trabajadores con el mismo. Por tanto este constituye el plan de acción ([Ver anexo 7](#)) a desarrollar por parte de la empresa para lograr una mejora.

#### **2.1.4 Etapa IV: Implementación**

En consecuencia de las propuestas realizadas para solucionar las causas que tributan al problema de mayor incidencia se hace necesario diseñar una estrategia que permita implementar el plan de acción propuesto anteriormente, el cual fue diseñado mediante un diagrama de Gantt. Estando compuesto por 5 medidas, en su mayoría de carácter extensivo y encaminadas a lograr una mayor coordinación entre las áreas de Comercializadora. A continuación se muestran algunos elementos que tributarán a la implementación del plan de acción ya que debido al alcance de presente trabajo no será posible realizar dicha implementación ni la evaluación del mismo.

- La frecuencia de las sesiones de trabajo de conjunto con la universidad pueden ser modificadas a consideración de ambas partes, en dependencia del alcance del objetivo perseguido. (Se recomendaba una frecuencia semestral)
- La realización de los estudios en materia de organización del trabajo se recomienda aplicarlo durante el desarrollo de las actividades de mantenimiento, no interfiriendo con el mismo pero si evaluando su ejecución, para que, en caso de ser necesario, se solventen deficiencias en el diseño de las modificaciones a realizar.
- Las sesiones informativas pueden ser desarrolladas tanto a nivel de grupo de trabajo, área o división en general, en dependencia del alcance que se persiga, siendo recomendado lograr el involucramiento de todas las partes a las que pueda interesar la información a brindar.

Se realiza el diseño de un plan de ejecución ([Ver anexo 8](#)) para las actividades propuestas mediante un diagrama de Gantt para reflejar el desarrollo de las mismas según el tiempo así como se relacionan los recursos más importantes a emplear en cada actividad, destacándose que estos serán planificados según los responsables del desarrollo de cada actividad.

#### **2.2 Diseño del sistema de pago para los trabajadores de la Planta de Gas Licuado**

Para el diseño del sistema de pago se trabajó sobre la base de la Resolución 56/2021, la cual define las formas y sistemas de pago vigentes de conjunto con la resolución No.9/2008, la cual a pesar de encontrarse derogada sirve de referencia a los efectos del estudio ya que posee en su contenido los elementos necesarios para conformar la

estructura de un sistema de pago, lo cual se ha mantenido invariable, y cumpliendo con lo estipulado en el Capítulo VIII artículo 82 del Código de Trabajo (ANPP, 2013) el cual define los requisitos que deben de ser evaluados para determinar las normas de trabajo, dado que uno de los elementos principales en el sistema de pago a destajo es el uso de normas, dígase de rendimiento o de tiempo empleadas en la conformación de indicadores.

En el caso de estudio, para definir de forma semi-técnica la norma de trabajo, se decide aplicar la técnica de Muestreo de Observaciones Instantáneas a los trabajadores que componen una de las brigadas que laboran en la planta, los cuales realizan las actividades dentro de toda el área de la planta sin poseer un puesto de trabajo fijo, lo cual dificultó la realización de los recorridos. Se procesaron las 100 observaciones iniciales obteniéndose un total de 686 observaciones a realizar las cuales fueron completadas en un intervalo de 3 días. Los datos fueron procesados con el software MedTrab y analizados de conjunto con los resultados de la aplicación de la técnica MOI ([Ver Anexo 9](#)). Se obtuvo una norma de rendimiento igual a 8344 u/Jl por brigada, entendiéndose como unidad a la manipulación de un cilindro tanto para la descarga como la carga hacia al almacén o desde el almacén, acordando entre ambas partes evaluar en el estudio el movimiento de cilindros de 10 kg y 45 kg, estableciendo un pago por unidad igual para ambos tipos de producto ya que los niveles de actividad correspondientes a los cilindros de 45 kg no son representativos dada su elevada variabilidad tanto en demanda como en disponibilidad. Empleando la Resolución 9/2008 se define la estructura del sistema de pago diseñado y propuesto ([Ver Anexo 10](#)).

Partiendo de la información facilitada por la Comercializadora correspondientes a los niveles de actividad de la Planta de GLP en los meses de Enero a Agosto del año en curso, ya que en los mismos existieron condiciones técnico organizativas iguales a las percibidas al momento del estudio, se efectuó una modelación planteando datos como tiempo real trabajado, cantidad de cilindros manipulados, cantidad de operadores por brigada y salario medio de la brigada para analizar el comportamiento del ingreso de los trabajadores, no sin antes mencionar que un aumento en los valores productivos no será apreciable pues corresponde a periodos de análisis ya vencidos. Por lo que el objetivo de esta modelación estará encaminado a comprobar la funcionalidad del sistema

propuesto. Se muestra a continuación la modelación para los meses comprendidos entre Enero y Agosto del año en curso: La tabla No 2 muestra el comportamiento de los volúmenes de cilindros manipulados, la cantidad promediada por brigada y su correspondiente tasa de destajo durante los meses analizados.

**Tabla 2: Procesamiento de información correspondiente a la Planta de GLP**

Meses	Entradas 10 kg	Entradas 45 kg	Salidas 10 kg	Salidas 45 kg	Total de cilindros manipulados	Volumen a manipular según norma	Cumplimiento según norma	VP	Tasa
<b>Enero</b>	111312	1887	116279	1915	231393	196084	118,01	9847	0,2044
<b>Febrero</b>	88180	1397	95266	1446	186289	183568	101,48	8468	0,1902
<b>Marzo</b>	115504	2568	121491	2468	242031	208600	116,03	9681	0,2044
<b>Abril</b>	106879	1717	101320	1834	211750	200256	105,74	8823	0,1902
<b>Mayo</b>	118965	2238	114979	2277	238459	196084	121,61	10147	0,2202
<b>Junio</b>	113140	2019	107231	1980	224370	200256	112,04	9349	0,2044
<b>Julio</b>	111817	2011	106912	1981	222721	200256	111,22	9280	0,1902
<b>Agosto</b>	103943	2046	99546	1918	207453	204428	101,48	8467	0,1902

De forma similar se trabajó para determinar el salario de cálculo de los trabajadores, el salario formado por resultados para la posterior obtención del CDS. A continuación se muestra como ejemplo los cálculos correspondientes al mes de Enero empleando valores ilustrativos de un operador y el jefe de brigada, así como el volumen promedio de cilindros manipulados y su correspondiente tasa para determinar el salario por resultados:

**Tabla 3: Determinación de valores correspondientes a la formación del salario (mes: Enero)**

	TE (\$/h)	TRT (h/m)	STRT (\$/m)
<b>Operador D</b>	15,11	156	2357,16
<b>Operador D (JB)</b>	16,68	156	2602,08
<b>Total de cilindros manipulados</b>	<b>Volumen de Producción (u/Jl)</b>		<b>Tasa (\$/u)</b>
231393	9847		0,2044
<b>Salario formado por resultados</b>			
23.648,36 CUP			

Trabajando con la información anterior de conjunto con las horas trabajadas por los operadores se conformó la siguiente tabla, donde las letras de la Z a la T representan a los operadores y la H\* al jefe de brigada.

**Tabla 4: Formación de salario según sistema de pago a destajo para el mes de enero**

Operario	Salario por tiempo real trabajado (STRT)	Evaluación del desempeño	Salario de cálculo	CDS	Salario por resultados (SRT)	Salario a devengar
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 = 2 x 3</b>	<b>5</b>	<b>6 = 4 x 5</b>	<b>7 = 2 + 6</b>
Z	2357,16	0,98	2132,32	0,29	618,3728	2975,533
Y	2357,16	0,99	2154,08	0,29	624,6832	2981,843
X	2104,85	1	2175,84	0,29	630,9936	2735,844
W	2357,16	0,92	2001,77	0,29	580,5133	2937,673
V	2357,16	0,98	2132,32	0,29	618,3728	2975,533
U	2267,5	1	2175,84	0,29	630,9936	2898,494
T	2214,7	0,95	2067,05	0,29	599,4445	2814,145
H*	2602,08	1	2401,92	0,29	696,5568	3298,637
<b>Total</b>	<b>18617,77</b>		<b>17241,14</b>			

Con los valores de las columnas 2, 3, 4 y el monto formado por resultados de la brigada se determina el coeficiente de distribución salarial CDS y con este el salario por resultados y finalmente el Salario a devengar. Como resultado final se obtiene el salario medio de la brigada en el mes de enero el cual fue de 2.952,21 CUP, sin la inclusión de las utilidades correspondientes al periodo anterior, lo que permite establecer la comparación entre los valores pertenecientes a ambos sistemas de pago. Similar a las tablas anteriores se efectuó la modelación para los meses de Febrero a Agosto. A continuación se muestra a tabla comparativa entre dichos valores.

**Tabla 5: Análisis comparativo entre salarios devengados según sistema de pago**

Meses	Salario devengado según sistema de pago		Variación %
	A tiempo	Destajo Colectivo	
Enero	2.594,50 CUP	2.952,21 CUP	12,12
Febrero	2.180,67 CUP	2.214,45 CUP	1,53
Marzo	2.620,44 CUP	2.945,22 CUP	11,03
Abril	2.188,58 CUP	2.417,23 CUP	9,46
Mayo	2.614,32 CUP	3.021,73 CUP	13,48
Junio	2.127,80 CUP	2.345,26 CUP	9,27
Julio	2.590,50 CUP	2.647,52 CUP	2,01
Agosto	2.476,52 CUP	2.566,15 CUP	3,49



Como se muestra en la tabla, luego de la modelación realizada, existe un incremento en el salario a devengar por los trabajadores, significando no un deterioro del gasto de salario, sino ejemplificando una retribución acorde al nivel de actividad y esfuerzo realizado por los trabajadores pues los sistemas de pago a destajo animan al trabajador a administrar el tiempo para aumentar la producción, lo cual implica una menor supervisión ya que el trabajador se encuentra incentivado a trabajar más duro, se logra una motivación en los trabajadores por lograr una producción más eficiente pues buscaran alternativas de mejora tanto en los medios de trabajo como en los métodos, expresando con mayor espontaneidad aquellos criterios e ideas que posibilitan la mejora continua; estos elementos no se logran cuando la forma de pago es a tiempo, ya que este se ciñe estrictamente al horario establecido, intencionando en ocasiones el contenido de trabajo, dilatando actividades para completar la jornada de trabajo, lo que requiere un mayor control sobre las actividades que realiza. Lo expuesto anteriormente denota un potencial incremento en la satisfacción de los trabajadores con el estímulo material recibido influyendo positivamente en la productividad tanto del área como de la empresa en general ya que esto incide directamente en sus ingresos personales.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones.

1. La consulta de la bibliografía y la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación revelan la importancia de la estimulación moral y material, en especial del salario y los sistemas de pago y su papel relevante en el logro de los objetivos organizacionales y en la satisfacción laboral de los trabajadores y fundamentar la pertinencia de realizar su estudio en la Comercializadora.
2. La aplicación del procedimiento de Alvarez López,2001 permitió diagnosticar y proponer acciones para perfeccionar con la estimulación al trabajo en la Comercializadora , posibilitando analizar las causas fundamentales que provocaron las deficiencias detectadas en el sistema de pago tales como la insatisfacción de los trabajadores con el estímulo material recibido, la no retribución acorde al esfuerzo realizado y el bajo aprovechamiento de la jornada laboral proponiéndose soluciones como acciones de mejora .
3. Se diseña el sistema de pago para los trabajadores de la Planta de Gas Licuado acorde a la legislación vigente que permite lograr una mejor retribución al trabajador acorde a la cantidad de trabajo realizado demostrándose la funcionalidad y aceptación de su aplicación en la empresa.
4. Con el estudio realizado y el diseño de este sistema de pago, se cumple el objetivo planteado y se favorece la actualización del sistema de gestión de la Comercializadora en correspondencia con su actual planeación estratégica, el modelo de desarrollo económico del país y la tarea ordenamiento.

## RECOMENDACIONES

1. Considerar los resultados obtenidos en presente investigación para la toma de decisiones en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín. Analizar el cronograma propuesto para implementar las soluciones propuestas, evaluarlas de acuerdo a los resultados del proceso y ajustarlas de ser necesario.
2. Al aplicarse en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín el análisis y evaluación del sistema propuesto es necesario garantizar las condiciones técnico-organizativas existentes al momento del estudio, ya que si las mismas cambian es necesario evaluar su incidencia y hacer los ajustes pertinentes.
3. Socializar en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín y comunidad universitaria los resultados del trabajo a través de publicaciones, eventos científicos, así como su utilización en actividades de capacitación sobre la temática.
4. Continuar el estudio para el perfeccionamiento del sistema estimulador en las restantes áreas de la empresa a partir del procedimiento de (Alvarez López, 2001) e ir trabajando en crear las condiciones requeridas para la aplicación del Decreto 53/2021 “De la organización del sistema salarial en el Sistema Empresarial Estatal Cubano .

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarez López, L. F. (2001). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones* [Tesis de Maestría, Universidad de Holguín, Sede Oscar Lucero Moya].
2. Alvarez Santos, L. (2015). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín* [Tesis de Maestría, Universidad de Holguín, Sede Oscar Lucero Moya].
3. ANPP. (2013). Ley No. 116 Código de Trabajo. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-no-116-codigo-de-trabajo>
4. ANPP. (2019). Constitución de la República de Cuba., 116. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion/>
5. ANPP. (2020). Decreto-Ley 17 “De la Implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario”. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-17-de-2020-de-consejo-de-estado>
6. ANPP. (2021). Políticas y medidas aprobadas para la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución.
7. Barlot, R. L. (2003). *Influencia de las nuevas tecnologías de las informática y las comunicaciones en la formación de los Recursos Humanos* [Tesis de Maestría en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos, La Habana.
8. Barra, R. (1983). *Círculos de calidad en operación: estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades* Ed. Mc.Graw Hill Usa.
9. Baute, e. a. (2004). *Gestión de Recursos Humanos : Elementos claves en la universalización de la Educación Superior.*
10. Beer, M. (1989). *Gestión de los Recursos Humanos: perspectivas de un director general.* . Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
11. Belamaric, A. R. (2008). *Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social.* Editorial de Ciencias Sociales.
12. Bernabé, P. (2003). *Metodología para la evaluación del desempeño humano* [Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, ISPJAE]. La Habana.

13. Capote Zumaquero, A. (2009). *Sistema de pago para el taller de marketing de impresiones distintivas de la empresa gráfica de Villa Clara* [Tesis de Grado, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas].
14. Caro Crapivinsky, J. (2004). Experiencias sobre sistemas de incentivos a la comunidad de investigadores para favorecer la innovación tecnológica. 90.
15. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Felix Varela.
16. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. ( Vol. Tercera edición ed.). Editorial Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>
17. Chiavenato, I. (2016, p.25). *El capital humano en las organizaciones*. (J. M. Chacón, Ed.). McGraw-Hill.
18. Del Toro, L. (2004). *Gestión de los Recursos Humanos*. Edit Deportes.
19. DTCCH. (2015). Indicadores para la gestión del capital humano. CO-CH/P0001.A9 (División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín), 7.
20. ENCC. (2020). Reglamento para la distribución individual de las utilidades a los trabajadores. EC-DH02/P18.
21. ENCC. (2021). Resolución 173/2021, Reglamento de los Sistemas de Pago.
22. Garcés Pupo, E. (2016, p.12). *Procedimiento para la alineación de los sistemas de pago por resultados a la estrategia empresarial* [Tesis de Maestría, Universidad de Holguín, Sede Oscar Lucero Moya].
23. Hernández Darías, I. (2011). *Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Río y de la Red capital humano*.
24. Hernández Junco, V. (2009). *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario*. [Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.].
25. Hidalgo Aguilar, Y. (2019, p.12). *Procedimiento para la distribución individual del pago por resultado según el grado de participación de los cargos en la empresa HIDROCONS* [Tesis de Maestría, Universidad de Holguín, Sede Oscar Lucero Moya].

26. Kepner & Tregoe, B. (1983). *El nuevo directivo racional, análisis de problemas y toma*
27. *de decisiones*. McGraw Hill de México S.A. 480p.
28. LaBranche, R. (1999). *Solución creativa de los problemas* R. LaBranche Associates USA. 60p.
29. Martínez Ríos, M. (2007). *Procedimiento metodológico para la evaluación de la incidencia de la satisfacción laboral sobre el ambiente de control como parte del control interno*. [Tesis de Maestría, Universidad de Holguín, Sede Oscar Lucero Moya]. <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/231>
30. MEP. (2021). Cuba y su desafío económico y social. *Ministerio de Economía y Planificación*, 32.
31. MINJUS. (2020). Gaceta Oficial No. 68 Extraordinaria de 10 de Diciembre de 2020. GOC-2020-779-EX68, 88.
32. MINJUS. (2021). Gaceta Oficial No. 80 Extraordinaria de 16 de Septiembre de 2021. GOC-2021-847-EX80, 15.
33. MINREX. (2021). *Compendio de medidas de Trump contra Cuba*. Retrieved 1 de julio de 2021 from [https://www.minrex.gob.cu/es/compendio\\_de\\_medidas\\_de\\_trump\\_contra\\_cuba](https://www.minrex.gob.cu/es/compendio_de_medidas_de_trump_contra_cuba)
34. MTSS. (2008). Resolución No. 9, Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-9-de-2008-de-ministerio-de-trabajo-y-seguridad-social>
35. MTSS. (2014). Resolución No. 17/2014. 4. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-17-de-2014-de-ministerio-de-trabajo-y-seguridad-social>
36. MTSS. (2016). Resolución No. 6/2016. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-6-de-2016-de-ministerio-de-trabajo-y-seguridad-social>
37. MTSS. (2020). Resolución No. 29 de 2020. GOC-2020-779-EX69. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-29-de-2020-de-ministerio-de-trabajo-y-seguridad-social>

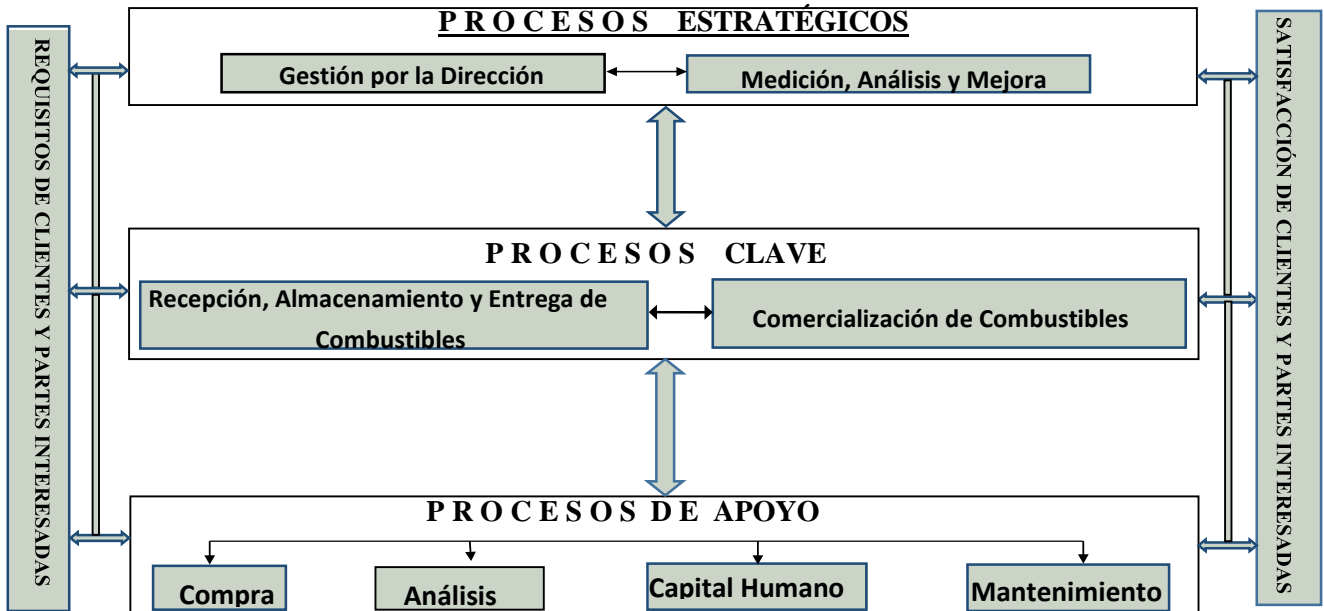
38. MTSS. (2020a). Resolución No. 114/19. ISSN 1682-7511.  
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-114-de-2019-de-ministerio-de-trabajo-y-seguridad-social>
39. MTSS. (2020b). Resolución No. 71/2020. 2.  
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-71-de-2020-de-ministerio-de-trabajo-y-seguridad-social>
40. MTSS. (2021). Resolución 56/2021.  
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-56-de-2021-de-ministerio-de-trabajo-y-seguridad-social>
41. Nieves Julbe, A. F. (2010). *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del Sistema de gestión integrada de capital humano, Facultad de Ingeniería Industrial*. [Tesis Doctoral, Universidad de Holguín, Sede Oscar Lucero Moya].
42. PCC. (2017, p.25). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.  
<https://www.google.com/url?q=https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/01Folleto.Lineamientos-4.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiXz9qpyYn0AhXLSDBHUctAbkQFnoECAsQAq&usg=AOvVaw1xg17nCscNAWETuO5n1bww>
43. PCC. (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026.  
<https://www.google.com/url?q=https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%25202016-2021%2520Versi%25C3%25B3n%2520Final.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwj9PTExon0AhXNRjABHdyYDD8QFnoECAsQAq&usg=AOvVaw3-2ZzCbwdJcbMwdyVi2wT2>
44. Pereira Ruiz, A. (2008). *Metodología para el diseño y aplicación de sistemas de pago*. Instituto Provincial de Estudios Laborales " Jesús Menéndez".  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/acpr.htm>
45. Pérez Betancourt, e. a. (2008). *Metodología de Sistemas de Pago*. U.E.B Osvaldo Sánchez de la Empresa Alfredo López.

46. Pineda López, Y. (2019). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín* [Tesis de Maestría, Universidad de Holguín, Sede Oscar Lcero Moya].
47. Portuondo Pichardo, F. (1992). *La consultoría vía para el mejoramiento de la empresa*. . Ingeniería Industrial. (La Habana abril 1992.).
48. Redonda Ramírez, J. R. (2019). *Análisis del proceso de comercialización de gas licuado del petróleo en la División Territorial Comercializadora de Combustibles Holguín* [Informe de práctica laboral investigativa]. Universidad de Holguín.
50. Reyes Batista, E. M. H., D. & Peña Rosas, J. (2009). *Procedimiento para la gestión de la estimulación en la empresa cubana contemporánea*. <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2009i1206>
51. Rodríguez Medero, S. (2021). *Procedimiento para el Autocontrol de la Gestión del Capital Humano* Universidad de Holguín, Sede Oscar Lucero Moya].
52. Vázquez Carralero, G. R. (2018). *Perfeccionamiento del pago de salario a los trabajadores en la Universidad de Holguín* Universidad de Holguín, Sede Oscar Lucero Moya].



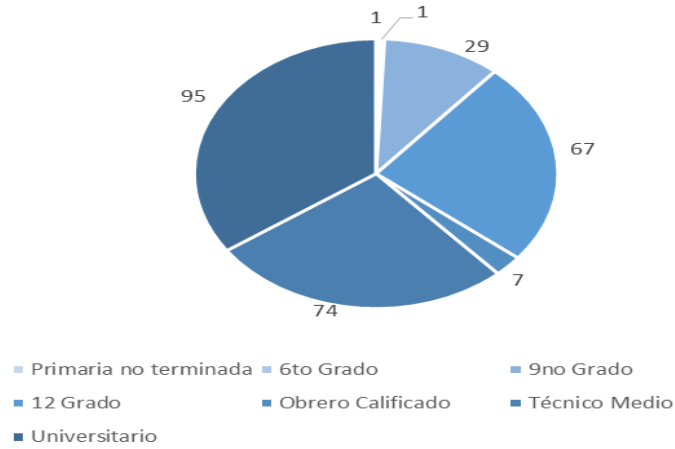
## ANEXOS

### Anexo I: Mapa de Procesos de la Entidad

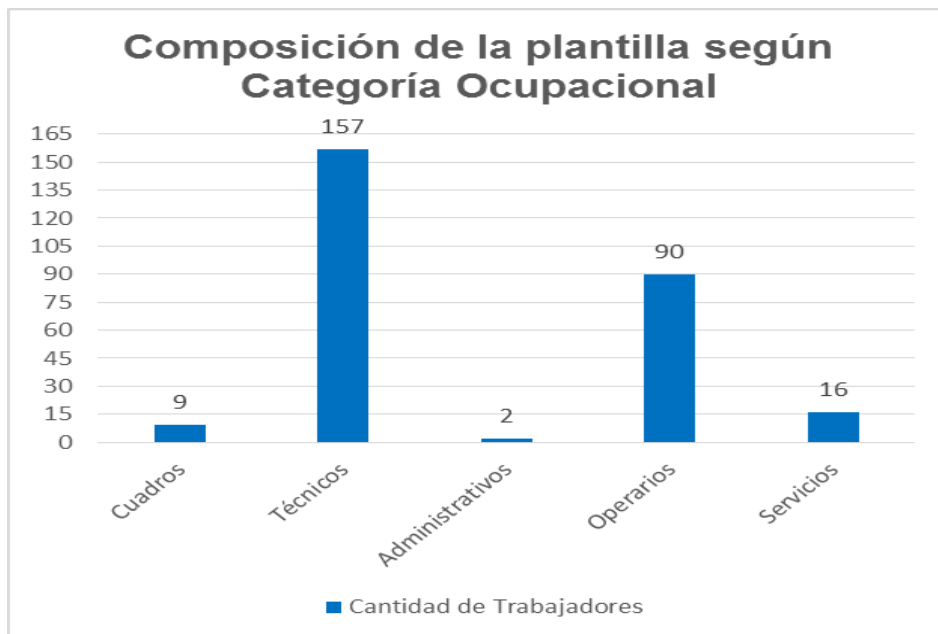


## Anexo II: Caracterización del Capital Humano en la UEB DTCCH

**Composición de la plantilla según nivel de escolaridad**



**Composición de la plantilla según Categoría Ocupacional**



### Anexo III: Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral. Variante II

Estimad@ trabajador@: Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.

No.	¿Se siente satisfecho en la organización con (1...10)	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	El trabajo que realiza				
2	El grupo de trabajo				
3	Los directivos				
4	La estimulación que recibe				
5	Las condiciones de trabajo				
6	El régimen de trabajo y descanso establecido				
7	Los servicios que se le ofrecen				
8	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales				
9	La superación que se le ofrece				
10	La seguridad de empleo				
11	¿Se siente satisfecho de forma general con la organización?				
12	Se considera comprometido con su organización?				
<b>Datos Generales</b>					
1. Sexo: masculino___ femenino___					
2. Edad: Menor de 35 años___ de 35 a 45 ___ De 46 a 59 ___ Más de 60 años___					
3. Nivel Escolar: primario ___ secundario ___ preuniversitario ___ universitario___					
4. Categoría Ocupacional: cuadro ___ técnico___ servicio___ operario___ administrativo___					
5. Años de experiencia en la organización: Hasta 5___ De 6 a 10___ De 11 a 20___ Más de 20___					
<b>Gracias por su cooperación</b>					

#### Anexo IV: Resultados de la encuesta aplicada para medir la satisfacción laboral

No	Preguntas ¿Se siente satisfecho en la organización con...?	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	El trabajo que realiza		40,00%	46,67%	13,33%
2	El grupo de trabajo	6,67%	26,70%	40%	26,70%
3	Los directivos	6,67%	33,33%	53,33%	6,67%
4	La estimulación que recibe	26,70%	22,00%	46,70%	6,67%
5	Las condiciones de trabajo	13,30%	46,70%	40,00%	
6	El régimen de trabajo y descanso establecido		66,67%	33%	
7	Los servicios que se le ofrecen		46,70%	40%	13,30%
8	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales		26,67%	46,67%	26,60%
9	La superación que se le ofrece	6,67%	40%	53,33%	
10	La seguridad de empleo		6,67%	73,33%	20,00%
11	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?		33,33%	46,67%	20,00%
12	¿Se considera comprometido con su organización?		20,00%	60,00%	20,00%

## Anexo V: Resultados de la aplicación de la técnica MOI

Pérdidas, Incrementos y Comprobaciones del MOI - [ Técnica MOI con TINE....

Jornada Laboral:  min. El tiempo operativo por unidad es: 1.54 min/unidad

% Pérdidas de tiempo por TTNR y TINR:

TITO	TiDO	TIOC
5.52 %	1.60 %	0.58 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{JL} * 100 = 19,31 \%$$

% Incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo:

TITO	TiDO	TIOC
8.14 %	2.36 %	0.86 %

$$Ip_{TOTAL} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 28,48 \%$$

Norma de tiempo

$$M\dot{t} = \frac{TO}{U} \left( 1 + \frac{\sum TC}{JL - \sum TC} \right) \left( \frac{\sum TV}{TO} \right)$$

Norma de rendimiento

$$M\dot{r} = \frac{JL}{M\dot{t}}$$

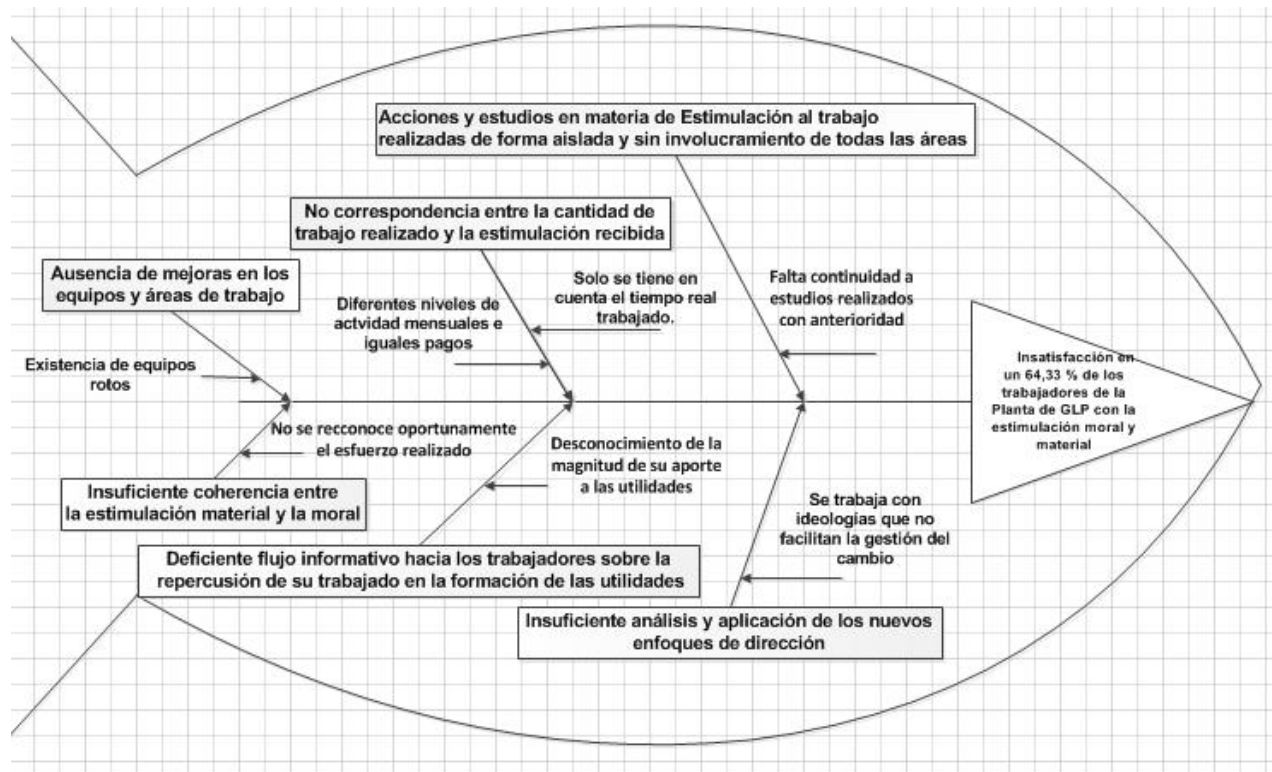
Comprobaciones:

TOc	TSc	TDNPc	TIRTOc
565,53	14,53		44,81

$$\sum TVc = \frac{TOc}{TO} * TVc = 624,86 \quad JE - TINE = 624,86$$

No existen errores de cálculo

## Anexo VI: Representación de las causas y sub-causas que tributan a la insatisfacción de los trabajadores con la estimulación recibida



## Anexo VII: Plan de acción propuesto

<b>Problemas a resolver</b>	<b>Medidas propuestas</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Responsable</b>
Ineficiente sistema de pago actual	Análisis y evaluación por parte del consejo de dirección del sistema de pago propuesto	Jefe de Grupo de Capital Humano	Director de UEB
Insuficiente análisis y aplicación de los nuevos enfoques de dirección	Sesiones de trabajo de conjunto con la universidad para el estudio de técnicas como Planificación Estratégica, Calidad Total, Kaizen.	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (EP)	Jefe de Grupo de Capital Humano
Realización aislada de acciones y estudios en materia de estimulación al trabajo	Realización semestral de estudios sobre estimulación y OT que impliquen análisis de carga-capacidad y realización de encuestas.	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (EP)	Jefe de Grupo de Capital Humano
Insuficiente coherencia entre la estimulación material y la moral	Desarrollo de sesiones informativas con los trabajadores para difundir los logros y metas alcanzadas.	Especialista "A" en cuadros	Director de UEB
Ausencia de mejoras en los equipos y áreas de trabajo	Ejecución de labores de mantenimiento y reparación en la planta así como desarrollo de planes de inversión	Supervisor Integral "A" (EP)	Jefe de Área de Mantenimiento
Existencia de reservas productivas sin explotar	Desarrollo de reuniones entre responsables del Área Comercial, específicamente del grupo Distribución de conjunto con TransCupet para solventar deficiencias en la distribución.	Especialista "B" en Distribución de Productos del Petróleo (EP)	Jefe de Área Comercial

## Anexo VIII: Plan de ejecución propuesto

Actividades	Mes: Enero del 2022				Recursos
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
Análisis y evaluación del sistema de pago propuesto					Humanos, material de oficina, computadora.
Desarrollo de reuniones entre personal del Área Comercial y TransCupet					Humanos, Material de oficina, Energía Eléctrica
Sesiones de trabajo de conjunto con la universidad.					Humanos, combustible, material de oficina.
Realización de estudios sobre estimulación y OT.					Humanos, material de oficina, computadoras.
Desarrollo de sesiones informativas.					Humanos
Ejecución de labores de mantenimiento en la planta.					Humanos, láminas de metal, electrodos.



## Anexo IX: Resultados del estudio de tiempos mediante combinación de técnicas para determinar norma de rendimiento haciendo uso del software MedTrab

**Análisis de los recorridos y las medias - [ Técnica Cronometraje.cro ]**

**Análisis del Recorrido**

$D_3 = 0.00$   
 $D_4 = 3.27$

$LC = \bar{R} = 0.0140$   
 $LIC = D_3 \bar{R} = 0.0000$   
 $LSC = D_4 \bar{R} = 0.0458$

**Análisis de la Media**

$A_2 = 1.88$

$LC = \bar{X} = 0.0720$   
 $LIC = \bar{X} - A_2 \bar{R} = 0.0457$   
 $LSC = \bar{X} + A_2 \bar{R} = 0.0983$

Panel informativo  
 El TO por unidad es 0.872 min/u con intervalo de confianza de  $\pm 0.826$  min/u

**Resultados de la Combinación Fotografía-Cronometraje-MQI**

**Cronometraje**  
 TO/uC = 0.07200 min/unidad

**Muestreo de Observaciones**  
 TN = 550.955 min  
 TO = 488.227 min  
 TS = 12.545 min  
 TDNP = 11.500 min  
 TIRTO = 38.682 min  
 TNN = 139.045 min  
 TITO = 39.727 min  
 TIDO = 11.500 min  
 TIOC = 4.102 min  
 TIME = 83.636 min

**Fotografía**  
 TV = 596.670 min  
 TS = 542.330 min  
 TP = 14.670 min  
 TPC = 26.670 min  
 TIRTO = 13.000 min  
 TC = 76.670 min  
 TNN = 30.000 min  
 TONP = 30.000 min  
 TIME = 48.670 min  
 TEF = 16.670 min  
 TIFO = 6.670 min  
 TIDO = 6.670 min  
 TIOC = 3.330 min

TO/uM = 0.15403 min/unidad

Vp = 2851.222 unidades  
 TO/uM = 0.17123 min/unidad  
 JL = 720 min  
 AJL = 79.85 %

Vpf = 8117.670 unidades  
 TO/uF = 0.06681 min/unidad  
 JL = 690.000 min  
 AJL = 90.821 %

El tiempo operativo por unidad seleccionado fue de: 0.06681 min/unidad

Norma Determinada:  
 NR = 0.08269 min/unidad      Nr = 8344 u/JL

## **Anexo X: Sistema de pago propuesto**

### **PROPUESTA DE SISTEMA DE PAGO A DESTAJO COLECTIVO PROGRESIVO PARA OPERADORES "D" DE MOVIMIENTO Y ALMACENAJE DE PRODUCTOS DE LA PLANTA DE GAS LICUADO.**

#### **1. Generalidades.**

Dadas las características del proceso de Recepción, Almacenamiento y Entrega de gas licuado del petróleo (GLP), interviniendo en el mismo un total de 16 Operadores "D" de movimiento y almacenaje de productos que integran las brigadas de operaciones de la Planta de Gas Licuado, diseñándose el siguiente sistema de pago a destajo progresivo con la finalidad de incentivar un incremento de la productividad del trabajo así como la eficiencia de los trabajadores en el proceso para de esta manera garantizar la manipulación de los cilindros recibidos con el objetivo de garantizar el envío de los mismos hacia los puntos de venta de la provincia, satisfaciendo su demanda, para su comercialización.

#### **2. Objetivos.**

- Incrementar de la productividad del trabajo.
- Retribuir a los trabajadores en correspondencia con los resultados de su trabajo.
- Fortalecer la disciplina laboral y tecnológica.
- Mejorar la utilización de los equipos y del tiempo de trabajo.

#### **3. Indicadores**

##### **Indicador Formador**

- Cumplimiento real de la norma productiva colectiva de la brigada

##### **Indicadores condicionantes.**

- Cumplir con la disciplina tecnológica.
- Penalizan el salario por sobrecumplimiento de la norma de rendimiento, como se describe a continuación:

No.	Indicador	Rangos de incumplimiento del indicador	% de penalización	Forma de penalización	Funcionario que certifica	Periodo de evaluación
1	Cumplimiento de la disciplina tecnológica	0,06--0,2	5%	Por su incumplimiento se penaliza cada brigada de forma independiente cuando se debe a causas imputables a las mismas	Tecnólogo "A" de Procesos Industriales (EP)	Mensual
		0,2--0,33	10%			
		0,33 en adelante	15%			

#### 4. Formación del salario.

El salario se forma de acuerdo con el cumplimiento del indicador formador, dado por el volumen de trabajo realizado por todos los miembros de la brigada y las tasas colectivas definidas para la realización del trabajo.

Salario formado por resultados = tasa salarial colectiva x producción realizada.

##### 4.1. Cálculo de la tasa salarial colectiva.

Tasa salarial colectiva =  $\sum$  tarifas salariales de los operadores de la brigada/ norma de rendimiento colectiva.

➤ Cálculo de las tarifas salariales:

Para una brigada compuesta por 1 jefe de brigada y 7 operadores:

Cargo	Cantidad	Tarifa del salario escala	Tarifa CLA	Tarifa horaria
Op. "D" de MAP (JB)	1	15.53 \$/h	1.15\$/h	16.68 \$/h
Op. "D" de MAP	7	97.72 \$/h	8.05 \$/h	105.77 \$/h
Total				122.45 \$/h

➤ Determinación de la norma de rendimiento:

La norma de rendimiento colectiva de una brigada se determinó por turno de trabajo de 12 horas, empleando técnicas de estudio de tiempos tales como: cronometraje, fotografía y muestreo de observaciones instantáneas.

De esta forma, la norma de rendimiento para una brigada compuesta por 1 operador “D” de movimiento y almacenaje de productos (JB) y 7 operadores “D” de movimiento y almacenaje de productos para un turno de 12 horas es de **8344 u/JL**. (Entiéndase por unidades la manipulación de un cilindro)

➤ Determinación de la tasa salarial colectiva:

$$122.45 \text{ \$/h}$$

$$\text{Tasa salarial colectiva} = \frac{\text{-----}}{695 \text{ u/h}} = 0.1762 \text{ \$/u.}$$

$$695 \text{ u/h}$$

4.2. Incremento de la tasa salarial colectiva según el sobre cumplimiento de la norma.

Sobrecumplimiento		Tasa Salarial Colectiva
%	Unidades (u)	
-	Hasta 8344	0.1762 \\$/u
>0,009 % y ≤ 10 %	8345 - 9180	0.1902 \\$/u
> 10 % y ≤ 20 %	9181-10020	0.2044 \\$/u
> 21 %	Más de 10021	0.2202 \\$/u

### 5. Distribución del salario formado.

Para la distribución del salario formado se determina el coeficiente de distribución salarial (CDS):

Salario formado por resultados – salario por tiempo real trabajado (STRT)

$$\text{CDS} = \frac{\text{-----}}{\sum \text{ salario de cálculo (SC) de todos los miembros de la brigada}}$$

SC = STRT x Evaluación del desempeño (ED) mensual del trabajador.

El Salario por resultados del trabajador (SRT) se determina multiplicando el CDS por el SC.

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{SC.}$$

El salario total a devengar por trabajador será la suma del STRT más el SRT.

Conformándose entonces la siguiente tabla:

Operario	Salario por tiempo real trabajado (STRT)	Evaluación del desempeño	Salario de cálculo	CDS	Salario por resultados (SRT)	Salario a devengar
1	2	3	4 = 2 x 3	5	6 = 4 x 5	7 = 2 + 6
A						
B						
C						
<b>Total</b>						

## 6. Trabajadores abarcados.

Están abarcados en este sistema de pago 14 Operadores “D” de MAP y 2 Operadores “D” de MAP (JB), que conforman las 2 brigadas de operaciones de la Planta de GLP.

## 7. Periodo de evaluación de los indicadores

El período de evaluación es mensual y el pago se realiza mensualmente.

## 8. Certificación del cumplimiento de los indicadores.

Indicadores	Funcionario que certifica
Salario por tiempo real trabajado	ESPECIALISTA "B" EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (EP)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplimiento de la disciplina tecnológica</li> <li>➤ Manipulación mensual realizada por la brigada</li> </ul>	TECNÓLOGO "A" DE PROCESOS INDUSTRIALES (EP)
Evaluación del desempeño	Decisión de los trabajadores a partir del propuesta de jefe del área de operaciones y 2 trabajadores elegidos por la brigada
Tasa Incrementada	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (EP)