

Facultad de Ciencias Agropecuarias
FUM Báguano
Ingeniería en Procesos Agroindustriales

Trabajo de Diploma

Tema: Propuesta de un sistema de pago para favorecer la relación salario medio – productividad en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”

Autora: Anaelis Cecilia Vega Ochoa

Tutor: Lic. Roger Mario Díaz Castronuño

-2012-

PENSAMIENTO



“Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo – a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales – a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”

Fidel Castro Ruz.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Comandante en Jefe, a la Revolución Cubana y al sistema Educativo cubano, por hacer posible la formación de nuevos profesionales.

A toda mi familia por el apoyo y entendimiento cuando más lo necesité.

A mi tutor Lic. Roger Mario Díaz Castronuño por su valiosa ayuda y colaboración para la realización de este trabajo.

A mis compañeros de estudios por haberme ayudado cuando más lo necesité en la realización de este trabajo.

A todos mis profesores a lo largo de estos años de Carrera.

A todas aquellas personas que de una forma desinteresada hicieron posible la realización de este trabajo, ¿y por qué no?, a todas las demás que hicieron lo posible y lo imposible por impedirlo.

A todos, muchas gracias.

DEDICATORIA

A MI ESPOSO.

Quien me ha brindado todo su apoyo, comprensión y amor durante estos años de estudio y por inspirarme a realizar este trabajo.

A MI HIJO RAIZON ALEJANDRO.

Quien es mi mayor motivación en la vida, para que le sirva de ejemplo el sacrificio que debemos de hacer para alcanzar lo deseado.

A MIS PADRES Y HERMANOS.

Por haberme brindado su amor y apoyo en mi formación como profesional.

A MIS SUEGROS.

Que sin su apoyo no hubiese logrado culminar la carrera.

RESUMEN

El siguiente trabajo se realizó en la Unidad Empresarial de Base “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios” en el período comprendido desde enero del 2009 hasta junio del 2011 y persiguió como objetivo, en primer lugar realizar un estudio de las principales deficiencias del sistema de pago actual, desarrollar sin pretensiones excesivas pero sí con el suficiente rigor técnico como para ser utilizado en beneficio del trabajo de la unidad. El sistema de pago a destajo colectivo que es aplicado y los datos necesarios para la realización del trabajo fueron obtenidos de resultados de tres zafas anteriores, logrando en los cálculos que el margen de errores fuese el mínimo posible obteniéndose una alta fiabilidad en los resultados. El trabajo envuelve la evaluación del sistema de pago de la unidad, el consumo de materiales, piezas y combustibles, el análisis comparativo de los indicadores económicos fundamentales, así como la relación salario medio y la productividad, para la realización de este trabajo se utilizaron métodos de investigación como los teóricos, que nos permitieron recopilar toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo y los métodos empíricos para el procesamiento de la información y obtener los resultados de la investigación, apoyados en las técnicas estadísticas para la evaluación y comparación de los resultados donde se detectó que el sistema de pago a destajo colectivo que se aplica no conlleva al ahorro de materiales, piezas, lubricantes y combustibles, se efectúan pagos de salarios sin respaldo productivo, viéndose afectado también por los bajos rendimientos agrícolas y la falta de motivación de los trabajadores. Todo lo anterior permitió hacer un análisis de la situación económica de la unidad y proponer un sistema de pago que favorezca la gestión de la misma.

ABSTRACT

The following work was carried out at “Fernando de Dios Basic Managerial Unit for Attention to Agriculture Producers” since January 2009 to June 2011. It was firstly aimed at studying the main deficiencies of the current payment system for its development and for a subsequent application under a technical rigor which allows its employment to favor the unit’s work. The collective payment system applied and the data needed for the development of this work were obtained from the results of three previous harvest times, achieving thus the minimum margin of error in the calculations as possible and a high reliability in the results. The work covers up the evaluation of the unit’s payment system, the materials and fuel consumption, the comparative analysis of the main economical indicators, as well as the relationship between average salary and productivity. Different research methods were employed in this work as the theoretical methods, which allowed to gather all the necessary information, on the other hand the empirical methods used for the processing of the investigation and to obtain the investigation’s results and also supported by the statistic techniques in the results evaluation and comparison, which showed that the collective payment system applied does not conduce to the saving of fuels, materials and lubricants, payments without productive support were done. The low agricultural productions also affect, as well as the lack of motivation in the workers. All the previous elements led to an analysis of the unit’s economic situation and to propose a payment system that favors the management of it.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1. Fundamentación teórica.....	5
1.1 La productividad del trabajo: factor clave para elevar la eficiencia y la eficacia.....	5
1.2 Fundamentos teóricos que sustentan el pago por resultados.....	11
1.3 Contenido y objetivos de los reglamentos de cada sistema de pago.....	16
1.4 Control y evaluación de los sistemas de pago.....	20
1.5 Principios para la aplicación de los sistemas de pago por los resultados.....	22
1.6 La planificación, la contabilidad y los sistemas de pago.....	25
1.7 Clasificación de los sistemas de pago.....	33
Capítulo 2. Materiales y Métodos.....	41
2.1 Métodos de investigación.....	42
2.2 Procedimiento a utilizar para la propuesta de un sistema de pago en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios” .44	
2.2.1 Fase 1. Preparación inicial.....	46
2.2.2 Fase 2: Diagnóstico del sistema de pago actual.....	46
2.2.3 Fase 3: Propuesta del sistema de pago.....	47
2.2.4 Fase 4: Presentación de los resultados.....	48
Capítulo 3. Resultados y discusión.....	49
3.1 Propuesta de un sistema de pago para favorecer la relación salario medio productividad en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”	49
3.1.1 Fase 1. Preparación inicial.....	49
3.1.2 Fase 2: Diagnóstico del sistema de pago actual.....	54
3.1.3 Fase 3: Propuesta del sistema de pago ingreso menos gastos.....	57
Conclusiones.....	68



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Recomendaciones	69
Bibliografía	70
Anexos	74

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas más graves que enfrentó la Revolución desde sus inicios, fue el alto nivel de desempleo, que llegó a afectar aproximadamente a una tercera parte de la población económicamente activa (Rodríguez y Carriazo, 1990: 63).

Desde los primeros momentos, como parte esencial del programa planteado en La historia me absolverá, la Revolución comenzó a tomar medidas con el objetivo de asegurar a todos los ciudadanos en edad laboral sus fuentes esenciales de sustento. De tal forma, en el país descendió desde alrededor de 700 000 en 1958, a 376 000 en 1960, en tanto que en 1962, el desempleo abarcaba ya a sólo a 215 000 personas (Rodríguez y Carriazo, 1990: 63). La solución paulatina del grave problema que representaba el desempleo crónico que afecta a Cuba antes de 1959, constituyó así un objeto de política prioritario para el gobierno revolucionario. Esta era una tarea de carácter económico y social que estaba vinculado, además el programa de desarrollo del país concebido para los primeros años de la Revolución (Rodríguez y Carriazo, 1990: 63-64).

Aunque la vinculación entre el salario y los resultados del trabajo comenzó a restablecerse desde 1970, fue a partir del XIII Congreso de la CTC y muy especialmente después del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975, que comenzaron a implantarse medidas más efectivas tendientes a vincular los salario a la cantidad y la calidad del trabajo, en el marco de la implantación del Sistema de Dirección de la Economía.

La aplicación del pago con arreglo al aporte laboral, constituye un principio clave en nuestra sociedad, con el fin de lograr la máxima eficiencia económica, elevar la productividad del trabajo, disminuir los costos, incrementar la producción y los servicios y mejorar los ingresos y el nivel de vida de nuestra población. Marca 1995 el año del comienzo de la recuperación económica del país. Desde aquel entonces se evidenció la necesidad de introducir mecanismos de estimulación salarial que

favorecieran el proceso reanimador en aquellas empresas con disponibilidades de incrementar sus niveles de actividad. Era elocuente lo útil de asociar los ingresos de los trabajadores a los resultados económicos – productivos. Desde principio se tuvo la percepción de que este proceso no sería integral si no se extendía a la agricultura y a la industria azucarera, por el peso que representaban ambos sectores en el conjunto de la economía cubana. En 1997 comenzó su aplicación en el sector agropecuario y, a fines de 1998, en las entidades del MINAZ. Hoy, tanto en el MINAGRI como el MINAZ se encuentran entre los organismos de mayor aplicación del principio de pago por los resultados del trabajo. La asociación de los ingresos de los trabajadores a los resultados económicos – productivos ha contribuido el proceso de reanimación de la economía, sustentado principalmente en el incremento de la productividad del trabajo. Un sistema de pago y de estimulación por los resultados del trabajo, según se utilice uno u otro, es el elemento del sistema salarial que permite motivar a los trabajadores en la consecución de objetivos económicos – productivos superiores a los alcanzados antes de su aplicación, a partir de una organización de la producción y del trabajo, determinados y bajo las condiciones indispensables que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

La productividad del trabajo tiene en cuenta no solo la mayor producción de bienes en la unidad de tiempo, sino que este resultado de inversión del trabajo debe ser reconocido socialmente, es decir el resultado de la acción del hombre en la creación del nuevo valor. El indicador de productividad por sí solo dice poco. Para que este aporte una información útil se debe comparar la productividad obtenida en determinado período con la alcanzada en períodos anteriores, o con la productividad de otra empresa de similares características, así como su relación con el salario medio. Las difíciles condiciones económicas por las que atraviesa el país exige de las empresas estatales el incremento sostenible de la producción y la productividad del trabajo, lo cual exige un análisis minucioso de todos aquellos elementos que inciden a lo largo del proceso productivo en el deterioro de los indicadores.

La Unidad Empresarial de Base “Atención a Productores Fernando de Dios”, perteneciente a la Empresa Azucarera Holguín, subordinada al Grupo Empresarial AZCUBA, presenta problemas en la relación salario medio – productividad, alto gastos de combustibles y materiales, provocado por la aplicación de un sistema de pago que no parte del ahorro de los recursos y la disminución de los gastos, en estudio previo efectuado se detectaron las siguientes insuficiencias:

- § Deficiente organización del trabajo.
- § Altos costos de producción.
- § Pagos de salarios sin respaldo productivo.
- § No están definidas la misión y la visión de la UEB.

Lo expresado hasta aquí constituye la **situación problemática** que originó la presente investigación. Esto conllevó a plantear el **problema científico** siguiente: ¿Cómo favorecer la relación salario medio – productividad en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”?

Formulándose la **hipótesis** siguiente: si se propone un sistema de pago centrado en el cumplimiento de los indicadores económicos establecidos, entonces se verá favorecida la relación salario medio – productividad en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”.

El **objetivo general** de la investigación consiste en proponer un sistema de pago para favorecer la relación salario medio – productividad en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”

Para la investigación de este trabajo debemos conformar los siguientes **objetivos específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos que sustentan el pago por los resultados productivos en los colectivos de cosecha mecanizada.

2. Diagnosticar el estado actual del sistema de pago por resultado en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”.
3. Proponer un sistema de pago para favorecer la relación salario medio productividad en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”

Se trata de una tesis **novedosa** ya que hasta ahora el sistema de pago existente ha sido cuestionado sin que exista un estudio riguroso de las causas que provocan su inoperancia. La investigación realizada se basa en la aplicación de métodos científicos para revelar los problemas y solucionarlos.

El **aporte** práctico consiste en una valoración crítica del sistema de pago actual y en la propuesta de una alternativa de sistema de pago que será efectiva.

Este trabajo posee la estructura siguiente: un primer capítulo donde se hace referencia a los fundamentos teóricos que sustentan los sistemas de pagos, un segundo capítulo, donde se describen los métodos empleados y el procedimiento a utilizar y un tercer capítulo donde se muestra la propuesta del sistema de pago en la entidad objeto de estudio. Aparecen además un cuerpo, conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada, así como un grupo de Anexos de necesaria inclusión para la comprensión del trabajo.

Capítulo 1. Fundamentación teórica.

1.1 La productividad del trabajo: factor clave para elevar la eficiencia y la eficacia.

La productividad del trabajo es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central. En la misma influye la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones; Carlos Marx, destacó: " del desarrollo de la productividad del trabajo depende el desarrollo universal de la sociedad y los individuos, es por ello el principal exponente del progreso social en sentido amplio" (MTSS, 2007: 2).

Cuando Marx trata el incremento de la capacidad productiva del trabajo lo relaciona con "... un cambio sobrevenido en el proceso de trabajo socialmente necesario para la producción de una mercancía; gracias al cual una cantidad más pequeña de trabajo adquiere potencia suficiente para producir una cantidad mayor de valores de uso" (MTSS, 2007: 2).

La productividad, al decir de Lenin, es el factor decisivo para el triunfo del nuevo régimen social (MTSS, 2007: 2).

No obstante, los avances alcanzados durante la recuperación económica son insuficientes debemos reconocer que aún no se examina el incremento de la productividad sistemáticamente en nuestras empresas, ni constituye todavía un punto de atención constante de los trabajadores, tema que necesariamente debe abordarse en la discusión del plan económico y en las asambleas de afiliados.

Se precisa un mayor incremento de la productividad del trabajo y alcanzar los niveles que permitan reducir significativamente los costos; para lo cual existen enormes reservas en la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada y la organización del trabajo, sin que sea necesario invertir más recursos que los que ya hoy existen.

En el último decenio la productividad incrementó a un ritmo promedio anual inferior al salario medio, creciendo más rápidamente la distribución de la riqueza creada que su producción lo que a la larga no es sostenible.

El Ché señaló que “todo se reduce a un denominador común a cualquiera de las formas en que se analice: al aumento de la productividad en el trabajo, base fundamental de la construcción del socialismo y premisa indispensable para el comunismo” (MTSS, 2007: 2).

La productividad no es más que la efectividad de los gastos de trabajo la cual solamente corresponde a la esfera de la producción material, se aplica al trabajo vivo, por lo que no corresponde hablar de productividad de equipos, máquinas y la tierra.

La productividad constituye uno de los principales indicadores que permite medir el crecimiento económico, por lo que al asumir que es necesaria la mejora de la misma, es indispensable su medición, para identificar niveles de desarrollos y de avances, y determinar estrategias de mejoramientos, formas de gestión y organización de la producción, mediante la motivación de la organización y participación de los trabajadores, lo cual conlleva a una mejora continua.

La medición de la productividad permite lograr su mejora. Su importancia radica que:

- § Provee una base de datos para establecer metas de crecimientos y define objetivos de mejora y desarrollo.
- § Ayuda a conocer problemas en el proceso de producción.
- § Constituye una herramienta de aprendizaje, participación y motivación para los trabajadores.
- § Puede usarse como una forma para medir el desempeño.
- § Contribuye a la forma de decisiones más precisas.
- § Genera base objetiva para mejorar la retribución.

Cuando se habla de productividad no solo está referida al nivel de la empresa sino la que debe lograr cada trabajador en su puesto de trabajo, brinda, planta, y donde no es posible calcular el valor agregado bruto la productividad puede medirse en unidades físicas, en horas de trabajo, cumplimiento de coeficiente de disponibilidad técnica, entre otras.

Existen diferentes métodos de medición de la productividad, cada uno de ellos con sus características de uso, con sus ventajas y desventajas.

Los países de economía de mercado desarrollan un concepto de productividad que no es el que adoptamos en Cuba. Para esa economía, es la manifestación de un aspecto de la eficiencia, relacionado por la manera en que se utilizan unos recursos para el logro de un fin específico. Por tanto, la productividad, según esas manifestaciones, se expresa como la razón de alguna medida de producto a algún índice de insumo utilizado. Esta concepción, que relaciona productos e insumos, no tiene en cuenta que la productividad es una propiedad exclusiva del trabajo humano. Tal como señaló Marx.

“...Los medios de producción no pueden jamás añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor añadiendo valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva” (MTSS, 2007: 2).

En consecuencia, la productividad sólo puede relacionar el producto del trabajo con las personas que lo realizan.

La medición de la productividad del trabajo.

Existen varias formas de relacionar la producción con el capital humano, a partir de la producción física, la producción en valores, las ventas, y los ingresos, entre otras, pero la que expresa con mayor exactitud esta relación es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor agregado bruto}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

(MTSS, 2007: 2)

Para el cálculo del valor agregado bruto se considera el nivel de actividad de la empresa expresada en pesos (valor promedio de producción, ingresos o margen comercial) al que se le restan los gastos incurridos por concepto de materias primas, materiales, combustibles, energía y servicios recibidos.

El valor agregado bruto, se determina en la industria, la agricultura, la construcción restándole a la producción bruta el valor de los gastos de materias primas, materiales, combustibles, energía, etcétera, y los servicios prestados por terceros.

O lo que es lo mismo, para la determinación del valor agregado bruto en estos sectores se le resta la producción bruta los gastos totales excluyendo los gastos salariales y la depreciación.

En el transporte y en las empresas que prestan servicios el valor agregado bruto se determina restándole a los ingresos valor de los gastos de materias primas, materiales, combustibles, energía, etcétera y los servicios prestados por terceros. Ello equivale a restarle a los ingresos los gastos totales excluyendo los gastos salariales y la depreciación.

En el comercio el valor agregado bruto se calcula restándole al margen comercial (es decir venta menos costo de la venta), los gastos de materiales, combustible, energía, etcétera y los servicios prestados por terceros.

Por lo tanto, el valor agregado bruto en el comercio equivale a restarle a la venta y todos los gastos de operación excepto los gastos salariales y la depreciación.

Este indicador es utilizado a partir del 2002 para planificar y medir la productividad del trabajo, según lo dispuesto por los Ministerios de Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Trabajo y Seguridad Social.

La productividad medida mediante este indicador tiene la ventaja, de que se refiere al aporte de los trabajadores, obviando el insumo material y los servicios, o sea, circunscrito al trabajo vivo. De tal forma la productividad se define como el valor agregado generado por un trabajador, participe o no directamente en el proceso productivo. Además resulta coherente con la forma de medición de la productividad inherente a la economía nacional que se mide mediante el producto interno bruto.

Ahora bien, la problemática del incremento de la productividad trasciende su simple medición, para convertirse en centro focal de la empresa, para lo cual es esencial el empleo racional y la optimización del capital humano. Ello no significa en modo alguno, como a veces se piensa, que el incremento de la productividad se logra solamente mediante la terciarización. Tampoco debe interpretarse que podrá crecer la productividad con plantillas infladas y trabajadores con insuficiente carga de trabajo en los centros laborales.

El primer paso para el mejoramiento de la productividad es el establecimiento de indicadores y su análisis. El éxito de la medición y el éxito de la productividad depende en gran medida de que las parte interesadas (dirigentes, trabajadores, organizaciones sindicales) tengan una clara conciencia de porque el incremento de la productividad es importante para el país, la empresa y el colectivo.

Elevar la productividad es principal reto que tienen ante si los colectivos laborales para continuar aportando al crecimiento de la economía experimentado en los últimos años. El Comandante en Jefe, al referirse a las posibilidades con que contamos para acelerar la recuperación económica expresó:

“Si se quiere disponer de abundantes riquezas materiales las que necesitamos y las que deseamos, es necesario trabajar y trabajar duro, es necesario elevar la productividad del trabajo, es necesario emplear de manera racional todos los recursos humanos y materiales; no hay otro camino” (MTSS, 2007: 3).

La productividad del trabajo y su relación con factores que inciden en su crecimiento.

Es impostergable la tendencia de enfocar el incremento de la productividad a partir solo de mecanismos salariales, sin considerar los estudios de organización del trabajo, la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible y de portadores energéticos, entre otros, teniendo en cuenta que ahí es precisamente, donde se encuentran las principales reservas en cada empresa del país.

La organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos, el análisis profundo de los procesos de trabajo debe permitir identificar entre otros problemas los siguientes:

- § Métodos ineficaces de trabajo.
- § Mala disposición y utilización del espacio.
- § Inadecuada manipulación de los materiales.
- § Deficiente planificación de las necesidades de recursos.
- § Deficiente planificación del mantenimiento.
- § Despilfarro o utilización de materias primas, materiales, energía, combustible.
- § Uso irracional y/o despilfarro de recursos humanos.
- § Deficiente organización de los servicios que se prestan.
- § Deficiente aplicación o no existencia de controles de calidad.
- § No aplicación de normas de rendimiento o las que existen están desactualizados.
- § Altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo.
- § Incumplimiento del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral.

- § Existencia de riesgos accidentales de trabajo o enfermedad profesional.
- § Indefinición de los planes de capacitación de los trabajadores.
- § Deficiencias o inexistencia de sistemas de gestión o control de la calidad.

(MTSS, 2007: 3)

Es ineludible analizar y discutir como están estos aspectos en la empresa y unidad organizativa de esta, llegando a caracterizar objetivamente la situación y lo que es más importante, precisar las medidas para subsanar las fallas y deficiencias.

Organizar mejor el trabajo es un prerrequisito que se debe concretar de inmediato. Es injustificable desorden y la falta de exigencia en los procesos de producción de bienes y servicios, que dividen causas principales de la indisciplina laboral.

A menudo, cambios sencillos que debían haberse introducido en los procesos y procedimientos son generadores de graves problemas relacionados con la eficiencia en el trabajo. Por ejemplo, al eliminar los pasos innecesarios de un procedimiento, o realizar determinadas tareas simultáneamente en lugar de una seguida de otra, se puede mejorar el proceso o el servicio y a la vez ahorrar tiempo y recursos. Sin embargo, muchas veces se convive con situaciones de esta naturaleza estando al alcance de la vista de los jefes, ingenieros, tecnólogos, etcétera.

Especial atención se debe brindar a la participación efectiva de los trabajadores, porque es a través de ellos que la dirección administrativa y sindical puede identificar las causas y posibles soluciones a los problemas que se detecten. Los trabajadores tienen conocimientos y argumentos que pueden contribuir a mejorar la productividad. De lo que se trata es de convocarlos, estimularlos, motivarlos y organizarlos.

1.2 Fundamentos teóricos que sustentan el pago por resultados.

Los lineamientos al sexto congreso del Partido Comunista de Cuba establecen, la necesidad del crecimiento de la productividad del trabajo y el ingreso medio de los trabajadores, elaborar e introducir gradualmente en la economía una organización

salarial que pertenece el ingreso en moneda nacional asociado a una mayor eficiencia económica y considerar el salario como mejor estímulo, estableciendo la necesidad de vincular el salario al incremento eficiente de la producción y los servicios. Referido al Lineamiento 41, Capítulo II, Políticas Macroeconómicas (PCC, 2011: 45).

El crecimiento sistemático de las ventas y las utilidades, de la productividad y el salario, son asuntos imprescindibles para realizar la mayor contribución a la sociedad. Para alcanzar mayores rendimientos, debemos actualizar el tema de la organización y formación del trabajo. Esta es la primera medida importante para elevar la productividad y alcanzar altos rendimientos en la empresa.

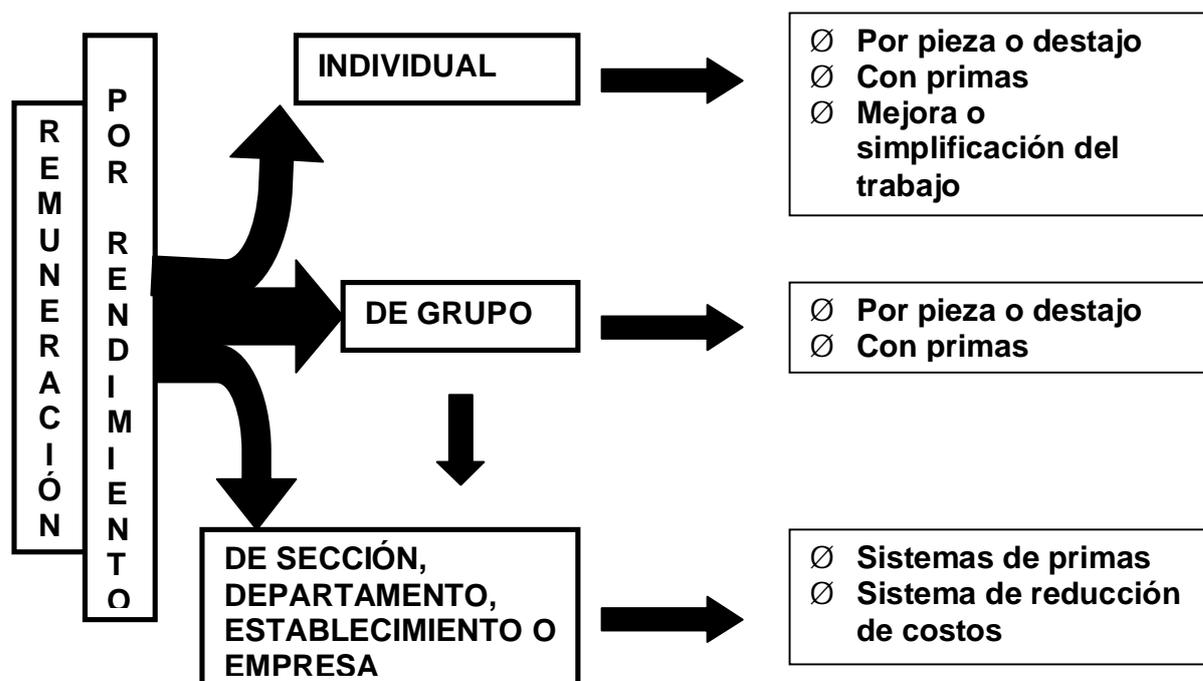
El uso de la ciencia, la técnica y la innovación para continuar desarrollando la empresa. Después de organizar el trabajo la única medida eficaz para elevar la productividad y crecer en calidad es la innovación y el desarrollo tecnológico, las soluciones generalizables del Forum de Ciencia y Técnica son medidas que se pueden aplicar a muy bajo costo y obtener altos rendimientos. La correlación salario medio – productividad debe ser favorable a la productividad.

La aplicación del pago por resultado se inserta entre las medidas dirigidas al mejoramiento de los resultados económicos y productivos a alcanzar en los procesos de producción y los servicios haciendo coincidir los ingresos con los intereses del estado. Este sistema exige alcanzar en primer lugar la determinación de los procesos y por tanto del resultado deseado a partir del cual establece el nivel de ingreso de los trabajadores, la adecuada organización del trabajo de las plantillas de cargo las fuentes de financiamiento y las formas de distribución o participación de los trabajadores en los beneficios. Los sistemas de pago y estimulación responden a un sistema organizacional que permite planificar, ejecutar y controlar los resultados concretos de cada actividad, a partir del presupuesto que se crea para la misma, para ese fin se crearon las unidades de negocios y mini negocios que constituyen el núcleo fundamental de la gestión productiva o de servicio definidas como: pequeñas

empresas eficientes, desposeídas de burocratismo, donde sus miembros están identificados con sus objetivos y de cuyo resultado obtiene sus ingresos. El principio del mini negocio constituye una descentralización y desagregación del plan de negocios de la Unidad Empresarial de Base en unidades o segmentos de acción productiva o de servicio. La UEB podrá crear cuantos negocios desee siempre y cuando establezca los sistemas de planificación y control que aseguren la confiabilidad para medir su eficiencia. El control y autocontrol constituyen factores de suma importancia en el ciclo de dirección. Nos permite y facilita la toma de decisiones, al mostrarnos el nivel de cumplimiento de lo planificado, además de las tendencias de los fundamentales indicadores económicos, es por ello que se requiere de un ciclo de control de cada mini negocio de forma sistemática, eficaz y participativa entre el jefe de la UEB y los miembros de estas unidades.

Aunque todo lo que recibe el trabajador se considera salario a todos los efectos, acumulando el 9.09 % de descanso retribuido y se anota en la tarjeta SNC-225 de la seguridad social; como se verá, el dinero que devenga el trabajador se divide en dos: el pago de salario y el pago por estimulación. El primero se paga como obligación a lo logrado y el segundo es producto del resultado. Para poder pagar el resultado es necesario cobrar al cliente, pues es entonces que se materializa el resultado y de donde sale el financiamiento para poder pagar. Los sistemas de pagos definen los resultados a alcanzar, tales como sobre cumplir el plan de producción, incrementar la productividad del trabajo, disminuir los costos y gastos, cumplir y sobre cumplir el plan de utilidades y aportes, en los casos que corresponda, entre otros.

Los sistemas de pago por rendimiento a destajo.



(Cuesta, 2008: 462).

Los indicadores expresan el cumplimiento de los objetivos del plan de la organización, definen como se forma el salario, establecen parámetros a alcanzar y determinan el momento del salario que se forma, en correspondencia con los resultados.

En los sistemas a destajo usualmente se aplican tasas salariales que se determinan de forma individual y colectiva, en correspondencia con la tarifa de la escala salarial y con incrementos en los casos que proceda.

El cálculo de las tasas se realiza en dependencia del tipo de norma utilizada:

Si se trabaja con Norma de Rendimiento:

$$\text{Tasa} = \frac{\text{Tarifa de la escala incrementada en los casos que proceda}}{\text{Norma de rendimiento}}$$

(MTSS, 2000: 30).

Si se trabaja con Norma de Tiempo:

Tasa = (Tarifa de la escala incrementada en los casos que proceda) X (Norma de Tiempo)

Indicaciones generales y características básicas de los Reglamentos de Sistema de Pago.

Las presentes indicaciones tienen el objetivo de facilitar la aplicación de la política y legislación vigente en materia de sistemas de pago, fijar las responsabilidades de cada nivel y establecer el sistema de control de su cumplimiento.

Sobre la aprobación de los sistemas de pago.

1. Los sistemas de pago autorizados a aplicar en las entidades del MINAZ son los aprobados mediante resolución del Ministro del Azúcar excepto las empresas autorizadas a aplicar el perfeccionamiento que diseñan y aprueban su sistema.
2. El Ministro del Azúcar delega su facultad de aprobar los sistemas de pago a destajo en los Directores de los Grupos Empresariales a sus empresas y al Director de Recursos Humanos del Ministerio a las empresas y entidades de subordinación directa, previa presentación por las empresas de :
 - § Solicitud del Director y el SNTA argumentando su necesidad y objetivos
 - § Catálogo actualizado de normas y tasas salariales a aplicar por actividad.
 - § Sistema de control y análisis de su comportamiento.
3. Las empresas, en correspondencia con los principios establecidos por el partido y el estado, orientan y controlan la aplicación de los sistemas de pago en las Unidades Productoras que son aprobados por su Asamblea General.
4. La empresa diseña anualmente un reglamento de aplicación del sistema de pago para cada colectivo que se discute y aprueba como parte y de conjunto con el Plan.

5. Cada reglamento con el acta de aprobación por los trabajadores y firmado por el Director General y por el Secretario del Buró Sindical de la empresa pasa a formar parte del convenio colectivo de trabajo y del manual del colectivo.

1.3 Contenido y objetivos de los reglamentos de cada sistema de pago.

1. El Reglamento del sistema de pago debe contener los siguientes aspectos:
 - § Objetivos del sistema de pago
 - § Indicadores formadores
 - § Indicadores condicionantes
 - § Formación del salario
 - § Distribución del salario formado
 - § Trabajadores abarcados
 - § Período de evaluación de los indicadores
 - § Funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores

Los objetivos de los sistemas de pago: Se seleccionan según los intereses de la empresa entre los siguientes:

- § Cumplir o sobre cumplir el plan de producción con calidad.
 - § Disminuir los gastos
 - § Disminuir costos de producción.
 - § Disminuir consumo de portadores energéticos
 - § Elevar índice de explotación de equipos
 - § Elevar la eficiencia de equipos o procesos
 - § Otros que reflejen las características de la actividad. (señalar claramente).
2. Los indicadores formadores son los que aparecen en los sistemas aprobados por el Ministro del Azúcar y en el reglamento de cada colectivo se definen los

parámetros de su cumplimiento de acuerdo a la producción, servicio o actividad que realicen y la eficiencia que se defina en su plan.

3. Los indicadores condicionantes se definen y aprueban para cada colectivo y estarán relacionados con los resultados de eficiencia que se planifica en la actividad que realizan.

§ A cada trabajador se le medirán como máximo tres indicadores incluido el consumo de portadores energéticos o índice de intensidad energética en los colectivos donde sea medible.

§ En el reglamento del colectivo debe aparecer los parámetros de cada indicador y el % de penalización por su incumplimiento.

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

4. La formación del salario debe reflejar en un lenguaje claro y sencillo como se forma el salario a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes de manera que pueda entenderse por los trabajadores.

Los elementos del salario que se tomarán en cuenta como base de cálculo en el sistema de pago por resultados que son:

§ Salario escala

§ Pago adicional de 30 pesos a los técnicos

§ Pago adicional del perfeccionamiento empresarial

§ Pago por condiciones laborales anormales, altura y nocturnidad

§ Pago del coeficiente de interés económico social (15% ramal).

- § Pago adicional al sector presupuestado
 - § Pago por horario irregular a choferes (siempre que no estén a destajo)
 - § No se tomarán en cuenta para el cálculo del salario en los sistemas de pago a rendimiento otros pagos tales como el pago por años de servicios o antigüedad, pago a doctores, máster, instructores, maestros de oficio, contabilidad confiable, auditores, dispensas salariales y otros tipos de garantías o plus salarial.
5. Los trabajadores abarcados deben quedar definidos en cada reglamento que como política en el MINAZ deben ser por colectivo, es decir que cada colectivo debe tener su sistema de pago en correspondencia con la actividad que realiza.
- § Los trabajadores acogidos al salario promedio no pueden estar abarcados sistemas de pago por resultado.
 - § Se ratifica que los trabajadores no pueden estar acogidos a más de un sistema de pago por indicadores de eficiencia (Res 9) lo que no implica que el sistema de pago tenga varias fuentes de formación.
6. El período de evaluación de los indicadores debe quedar definido en el reglamento del sistema de pago y puede ser al terminar una campaña o ciclo productivo, trimestral, mensual, quincenal, semanal o diario en dependencia de las características de la actividad.
- § Debe quedar explícito en el reglamento la fecha del pago del salario formado que siempre será a partir del mes vencido y nunca posterior al mes siguiente al que se forma el salario.
 - § Los trabajadores directos a las producciones agropecuarias y la zafra azucarera abarcados en sistemas de pago donde el salario se forma

por indicadores específicos de reducción del costo o de ingresos menos gastos durante el ciclo productivo o período de pago, podrán devengar un anticipo salarial en correspondencia con las características de la actividad. El salario pagado por este concepto se incluirá en los costos o gastos incurridos antes de efectuar el pago por resultado final.

7. La distribución del salario formado se debe hacer teniendo en cuenta el aporte de cada trabajador definido como el promedio de la evaluación del desempeño diaria que hace el jefe de colectivo según los indicadores que defina y apruebe cada colectivo o aplicando un Coeficiente de Participación Laboral o CPL.
 - § Cada Jefe de colectivo llevará un registro diario del desempeño individual (en el expediente del colectivo) de manera que al final del mes se pueda distribuir el salario formado según el aporte de cada trabajador.

8. La certificación de los indicadores debe quedar definidos en cada reglamento de pago especificando los funcionarios responsabilizados con certificar cada indicador.
 - § Cada reglamento de sistema de pago debe tener un anexo con el modelo de reporte primario a utilizar y su metodología de llenado.
 - § El Jefe del Colectivo es responsable de elaborar el reporte primario del pago de su colectivo y de entregarlo a su jefe inmediato quien revisa y certifica los indicadores que correspondan y solo después es que los órganos de personal y contabilidad lo revisan y procesan para el pago de la nómina.
 - § El modelo de certificación debe estar firmado, sin tachaduras y anexo o junto al reporte de pago.

1.4 Control y evaluación de los sistemas de pago.

1. El director de cada entidad es el máximo responsable de la aplicación, control y evaluación de los sistemas de pago.
2. Los centros de gestión o área contable de la empresa garantizarán un informe mensual que refleje de forma sencilla los resultados de cada colectivo en cuanto a ingresos, gastos, productividad y salario pagado.
3. En el área de trabajo o descanso de cada colectivo se debe reflejar en murales o pizarra los resultados de productividad y su relación con el ingreso.
4. En cada asamblea de colectivo junto al análisis de la disciplina laboral y el cumplimiento del plan se debe analizar el comportamiento del sistema de pago aplicado.
5. En la Junta Económica, como órgano auxiliar del Consejo de Dirección de la Empresa, se debe analizar al menos trimestralmente el impacto de la aplicación de los sistemas de pago expresado en:
 - § El comportamiento real de los indicadores contra el plan y real del año anterior de productividad, salario medio, gasto total por peso de ingreso, gasto de salario por peso de valor agregado, aportes y utilidades.
 - § Cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes como consecuencia de factores externos.
 - § Correspondencia entre el salario devengado y los resultados alcanzados para evitar o corregir pagos indebidos.
 - § Colectivos o trabajadores con salarios superiores a un 140% o inferiores al 70% o que lleven varios meses sin recibir ingresos por no tener resultados.

6. En los Consejos de Dirección de los Grupos Empresariales y el Ministerio se analizará periódicamente (según plan de temas del año) el comportamiento de los sistemas pago.
7. En el control y supervisión de cada proceso, se comprobará el cumplimiento del sistema de trabajo del grupo empresarial, empresa, UEB y jefe de colectivo sobre la aplicación y control de los sistemas de pago.

Sobre la suspensión de la aplicación de los sistemas de pago.

1. El Director de una entidad en coordinación con la dirección del sindicato a ese nivel suspenderán de inmediato la aplicación de un sistema de pago cuando los ingresos que de él se derivan no tengan un respaldo en la producción o eficiencia de la entidad, procediendo posteriormente a modificar el reglamento o hacer la propuesta de cambio o modificación del sistema aprobado.
2. Cuando se aplican sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia a nivel de empresa o UEB (oficina central) y estas incurren en pérdidas económicas se suspende el pago por resultado así como se establece la penalización del pago adicional en las empresas en perfeccionamiento.
3. Los colectivos que aplican sistemas de pago a destajo o por indicadores directos a la producción y los servicios a su nivel y cumplen sus indicadores formadores y condicionantes aun cuando la empresa incurra en pérdidas no son afectados y reciben el salario formado.
4. Cuando una entidad recibe calificación de deficiente o mal en una auditoría realizada por una unidad de auditoría externa, el jefe máximo está obligado a suspender la aplicación del sistema de pago a los miembros de su Consejo de Dirección y a los dirigentes de las unidades organizativas y Unidad Empresarial de Base (UEB) , informándolo a la organización sindical y a los trabajadores así como a su jefe administrativo superior, quien lo comunica al

Ministro a través de la Dirección de Auditoría para determinar a que otros trabajadores corresponde suspenderle el sistema de pago.

(MTSS, 2008: 70).

La aplicación del sistema de pago puede restablecerse sólo cuando mediante auditoría recurrente se comprueba que se ha restablecido el control interno contable y administrativo.

1.5 Principios para la aplicación de los sistemas de pago por los resultados.

Para la aplicación de los sistemas de pagos por los resultados, es de obligatorio cumplimiento los principios que a continuación se relacionan:

- § Se aplica como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- § El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.
- § No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados, correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.
- § Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- § Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.

- § Se financian de los ingresos de la empresa. En el caso de las unidades presupuestadas se financian por el presupuesto de salario aprobado.
- § El pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.
- § Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- § Garantizar el pago del salario en la fecha de pago definida.
- § Los sistemas de pago deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes, por lo general, al 100% de cumplimiento, como mínimo (MTSS, 2008: 150).

Recomendaciones a tener en cuenta en la aplicación de los sistemas de pago.

A continuación, se enuncia un grupo de recomendaciones a tener presente al aplicar los sistemas de pago, las cuales se derivaron de la evaluación de su aplicación, en un grupo de empresas que se analizaron a finales del año 2006 y principios del 2007, como parte del control que se efectuó en el país a los sistemas de pago (MTSS, 2008: 164).

- § Para que un sistema de pago sea aceptado por los trabajadores es requisito indispensable que lo entiendan sin dificultad, ya que de esta forma podrán ser capaces de calcular la retribución económica que han obtenido y decidir en cada momento su ritmo de trabajo. Además, los sistemas deben ser sencillos, medibles, rigurosos, estables y estimulantes.
- § Los sistemas de pago deben corresponderse con el trabajo que se realiza por los trabajadores. De ahí la necesidad de que existan varios sistemas de pago por los resultados en la empresa.

- § Debe verificarse que lo definido en el reglamento de los sistemas de pago de la empresa, se corresponda con la aplicación real de los mismos.
- § Debe definirse el salario base de cálculo para la determinación del salario por resultados, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.

El pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, se ajusta al régimen laboral oficialmente establecido, cuando este sea superior a las 190.6 horas promedio mensuales.

- § En la validación de la información para la determinación del cumplimiento de los indicadores, tanto formador como condicionante, se utilizarán los datos reales de la contabilidad o el sistema informativo establecido y nunca datos estimados.
- § Las empresas deben lograr diseñar sistemas de pago en correspondencia a las características de las diferentes actividades que se realizan, con una amplia discusión con los trabajadores y la organización sindical a ese nivel, de manera que los trabajadores identifiquen los resultados de su trabajo con los beneficios a percibir por la aplicación de los sistemas de pago. La empresa debe diseñar más de un sistema de pago.
- § Los sistemas de pago, no deben verse como mecanismos para resolver problemas salariales de los trabajadores, las insuficiencias en el tratamiento salarial de determinados cargos o la ausencia de la aplicación de sistemas de estimulación en CUC. Son instrumentos de dirección para elevar la eficiencia y la productividad en el trabajo.
- § La elaboración de las plantillas de cargos, deben diseñarse teniendo en cuenta los calificadores oficialmente autorizados, evitando el igualitarismo salarial en los directivos y contradicciones salariales entre jefe y subordinados. Revisar que el tratamiento a los Especialistas Principales,

Jefes de Grupos y de brigadas se corresponda con lo establecido en la legislación vigente.

- § La cuantía de pago por el cumplimiento del indicador formador no debe exceder de hasta un 5% del salario base de cálculo, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual de la empresa, teniendo en cuenta la eficiencia del plan anual presentado. Lo anterior es válido igualmente con independencia a la cantidad de indicadores formadores que se definan y el tipo de empresa.
- § Todos los trabajadores de empresas en perfeccionamiento empresarial, vinculan el salario a los resultados del trabajo.
- § Para las entidades que aplican el sistema de pago vinculados a indicadores generales y de eficiencia y las entidades abarcadas por los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o donde la reducción del gasto no constituye su objetivo principal y se diseñen sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, a los dirigentes y otros trabajadores abarcados de la oficina central de la empresa, en caso de que ésta incurra en pérdidas, no procede el pago por los resultados por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores.

1.6 La planificación, la contabilidad y los sistemas de pago.

Un elemento muy importante en la empresa, que tiene una gran incidencia en la aplicación de los sistemas de pago lo constituye la planificación:

- § Cuando la planificación no es rigurosa y en la ejecución real se logran altos niveles de sobre cumplimiento de los ingresos o muy bajo nivel de ejecución de los gastos planificados.
- § Cuando se trabaja en condiciones diferentes a las que sirvieron como base para la planificación y no se realiza un ajuste al plan inicialmente concebido.
- § Cuando en el concepto de salario se planifica el monto a pagar por el sobre cumplimiento de los indicadores formadores del sistema de pago.

En los casos anteriormente señalados se producen incongruencias en la aplicación de los sistemas de pago. Se originan altos salarios que no se corresponden con el incremento de la productividad y el esfuerzo de los trabajadores y se desvirtúa el papel que deben jugar los sistemas de pago, además de no contribuir a la formación de los trabajadores. La contabilidad también guarda una estrecha relación con la aplicación de los sistemas de pago. Los indicadores que se definan en los sistemas de pago tienen que ser medibles, tienen que poder ser comprobados en su ejecución real con los registros contables que posee la empresa, no deben ser objeto de recálculo, de simulaciones, suposiciones, ni de otras alteraciones.

Resulta de vital importancia la evaluación de la efectividad de los sistemas de pago. La misma debe realizarse sistemáticamente de forma independiente para cada sistema de pago y para cada unidad organizativa donde se realice de forma independiente el cálculo del salario por resultados. Se analizará el comportamiento del salario devengado por los trabajadores en relación con el nivel de cumplimiento de indicadores previstos en los sistemas de pago y posteriormente, el impacto de los mismos en los resultados generales de la eficiencia de la empresa.

Principios del pago y de la estimulación al trabajo

Entre los principales principios que deben ser considerados de manera especial en la estimulación al trabajo están los siguientes:

1. Orientación

La política y acciones de estimulación debe estar orientada a cumplimentar la misión y los objetivos de la organización, estos serán el faro, la guía, es importante destacar que ella no es en fin en si misma, sino un medio para lograrla.

2. Enfoque

La política y acciones de estimulación deben tener un enfoque integral, no pueden convertirse en medidas aisladas para resolver dificultades, por tanto se constituye en un sistema con direcciones bien definidas, de las cuales emanara una estrategia que debe ser coherente con los objetivos y planes estratégicos de la organización así como con sus valores.

3. Participación

Es conocido que definir la política y acciones de estimulación es una atribución de la dirección, pero uno de los requerimientos fundamentales de su éxito radica en la participación activa de todos los implicados en ella a fin de lograr el mayor nivel de consenso y compromiso posible, tanto en la proyección como en la ejecución. Por último es conveniente tener en cuenta además que la estimulación al trabajo es uno de los elementos, a tomar en cuenta en la negociación colectiva y por lo cual la participación sindical es igualmente decisiva en su éxito.

4. Percepción

La acción positiva que se desea lograr con todas y cada una de las acciones de estimulación depende en buena medida de las percepciones individuales y grupales por lo tanto hay que trabajar para crear todas las condiciones para que se logre la percepción deseada y no otra.

5. Equidad y correspondencia

La estimulación al trabajo debe garantizarse en el marco de la equidad tanto en lo interno como en lo externo. Para lograr lo anterior es necesario tener en cuenta una adecuada diferenciación del salario y los incentivos así como, de los restantes beneficios a distribuir en función de la complejidad, la responsabilidad, la importancia

del cargo y la persona para la organización de trabajo, así como de las necesidades grupales e individuales.

Por otra parte los trabajadores también comparan con otras organizaciones por lo cual es necesario garantizar una equidad externa acorde a la política establecida por la organización. Las políticas de equidad externa suelen ser de dos tipos, estar a tono con la competencia o superarla.

6. Oportunidad

Las acciones de estimulación deben ser lo más oportunas posibles, acercarlas al resultado, si es un reconocimiento darlo al momento preciso y es un señalamiento igual, en este sentido también se debe tomar en cuenta no solo la oportunidad temporal, sino también el momento, los reconocimientos públicos tienen mayor resultado y los señalamientos y críticas en privado, personalizadas igualmente surte mayor efecto. Por otra parte los otros beneficios materiales deben otorgarse de ser posible el mismo momento que las personas les necesitan para evitar períodos de carencia que puedan provocar insatisfacciones. Hay que tratar de darle a cada persona lo que necesita en el momento que lo necesita acorde a las posibilidades existentes.

7. Justicia

La justicia como principio se garantiza si todos los beneficios se ponen a disposición de todos los trabajadores por igual en términos de derecho, si a todos se les da el mismo tratamiento, si hay uniformidad. Todos los trabajadores tienen los mismos derechos y participan por igual en los beneficios que se distribuyen en independencia de su edad, sexo, antigüedad, credo, etcétera., todos tienen la misma posibilidad, recibirlos en mayor cuantía depende de cada cual, de sus resultados.

8. Consistencia

La falta de permanencia en el tiempo de las acciones de estimulación tiene un efecto muy negativo, los estímulos tienen que ser consistentes, mantenerse y crecer de ser posible ya que las necesidades de los trabajadores crecen, cambian.

Los salarios por ejemplo deben tener como tendencia un proceso de mejora, de sostenimiento o al menos no-decremento en su parte fija o relativamente fija, que mantenga una garantía, una estabilidad y garantice un nivel de satisfacción estable, las personas deben percibir esta seguridad y comprender que su mejora depende de sus resultados, expresados en su parte móvil.

La consistencia de las acciones de estimulación aumenta la confianza y credibilidad de las personas y refuerzan su efecto estimulador.

9. Carácter proactivo – educativo

Las acciones de estimulación incluso las que tienen implícito el castigo tienen que tener un enfoque proactivo – educativo, las mismas deben administrarse en positivo ya sean morales o materiales.

La proactividad debe interpretarse en este sentido como acción positiva y anticipativa con el objetivo de mejorar partiendo de los postulados de las teorías Y, Z y α , la esencia de lo que se quiere es que la persona cumpla lo establecido, se comporte adecuadamente y obtenga los resultados. La idea de ganar-ganar debe estar presente y el trabajador debe percibirla como tal, el mensaje debe ser, no que le quitaron, lo castigaron, sino que no pudo ganarlo, que dejó de obtenerlo, esto reforzará en positivo y educará en el sentido que se desea.

Los sistemas de penalización y de castigo no tienen por lo general una buena aceptación si no se enfocan positivamente, es necesario aplicarlos como última posibilidad y con este enfoque proactivo – educativo.

10. Racionalidad y eficacia

La estimulación al trabajo no es un fin en si misma, es un medio importante para lograr los objetivos organizacionales que esta sujeta por otra parte a las posibilidades de disponer de recursos para desarrollar las acciones, por lo tanto se requiere un uso eficiente de estos, en este sentido lo racional es lo útil, lo requerido, lo necesario acorde a las posibilidades y necesidades.

11. Flexibilidad y dinamismo

El sistema estimulador debe ser lo suficiente flexible, adaptable a los cambios que se suceden en las condiciones de la organización y por tal razón al establecer las distintas acciones deben preverse los períodos de vigencia, fechas de revisión y ajuste, que posibiliten por una parte cierto nivel de permanencia, de estabilidad, de consistencia y el consecuente ajuste a cada situación específica.

Estos principios pueden servir de guía para identificar las cuestiones que deben corregirse en un sistema estimulador dado, constituyen un estado deseado contra el cual comparar y a la vez también desde luego son básicos para el diseño del sistema y sus acciones, en esta dirección se proponen sean usados en todas las etapas del procedimiento metodológico (MTSS, 2008: 189).

Procedimiento para la adecuación o mejora del sistema de pago con arreglo al trabajo a aplicar.

Las formas de pago constituyen uno de los elementos 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 organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados.

Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas tomadas de los estudios de organización del trabajo, 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. Las formas de pago son por resultados y a tiempo.

El procedimiento está basado en los principios que rigen la estimulación hacia el trabajo en los países socialistas y en las organizaciones cubanas. Al revisar la bibliografía y la experiencia existente en Cuba y el mundo para dirigir procesos de cambio de mejora continua, en general tienen mucho en común en cuanto a objetivos y esencia.

El procedimiento original ha sido adecuado a la situación actual y la función que es objeto de estudio, en este caso el pago por resultados finales del trabajo.

En este instante resulta conveniente expresar que estos enfoques de cambio organizacional coinciden en aspectos medulares, esenciales tales como:

1. Considerar la organización con un enfoque sistémico, integral (abarcador de todos sus procesos), estratégico, adaptativo.
2. Poner especial énfasis en las salidas, la misión, los objetivos centrado especialmente en la satisfacción del cliente.
3. Utilizar el enfoque por procesos donde todos son clientes y a la vez tienen como cliente en próximo proceso. (Enfoque al cliente interno).
4. Adoptan una filosofía de gestión determinada (TOC, Calidad Total, Perfeccionamiento Empresarial...) con un enfoque de mejora continua donde la alta dirección lidera el proceso y todos los directivos están comprometidos en él. Se pone especial atención en el factor humano y el Sistema de Gestión de Recursos Humanos con un marcado énfasis en las competencias y el compromiso; la participación de todos en la gestión es una condición indispensable para el éxito y la capacitación, el aprendizaje continuo es su base esencial.
5. Se adopta un procedimiento para implementar el proceso de mejora continua (Know How) y se crea un equipo coordinador del mismo.
6. Se pone énfasis en la ciencia y la técnica más actual, aprovechando las principales herramientas y técnicas disponibles acorde a las posibilidades, especial significado tiene el uso de Tecnologías (duras y blandas) de punta, tales como la Informática, la automatización, los sistemas y enfoques más actuales como la DPO, Planeación Estratégica, JIT y las ISO 9000.
7. El considerar el cambio con un enfoque de mejora continua hace que este proceso sea permanente, consistente y todas las acciones se integren al

quehacer diario de la gestión de la organización y por tanto se convertirá en filosofía de dirección de la misma.

En sentido general, puede considerarse la necesidad de integrar estos ingredientes en el procedimiento metodológico, a fin de que el mismo tenga éxito y evitar las razones que hacen que fallen los esfuerzos de la mejora continua, en los cuales también hay un consenso aplastante. La adecuación del sistema de pago por resultados se concibe en 5 etapas fundamentales:

- I. Preparación inicial
- II. Diagnóstico y determinación de los problemas que traen aparejados el sistema de pago por resultados actual
- III. Propuesta del sistema de pago por resultados rediseñado.
- IV. Implementación
- V. Evaluación de los resultados y ajuste

En el sistema rediseñado se tiene en cuenta como características fundamentales las siguientes:

1. Integralidad

Abarca la organización en su conjunto, y su objetivo es adecuar el sistema de pago a las condiciones actuales.

2. Participatividad

La aplicación de este procedimiento lleva implícita la participación activa de todos los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.

3. Carácter retributivo

Todo el personal debe conocer que la aplicación del modelo redundará en su propio beneficio.

4. Carácter permanente

Su procedimiento debe extenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no debe constituir un programa para solucionar un problema particular.

5. Universalidad

Puede aplicarse en el universo de organizaciones existentes.

Características particulares que influyen en la función de estimulación en las organizaciones cubanas.

- a. No hay una clara precisión ni entendimiento generalizado del significado pleno, integral de la estimulación y pago por resultados, sus direcciones y dimensiones.
- b. Las acciones emprendidas son en la práctica bastante parcializadas utilizando mecanismos económicos hacia lo individual, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y bienestar con poca atención a perfeccionar “el trabajo en sí”, la acción del grupo y sus directivos y algunos otros aspectos (más bien parches).
- c. El vínculo, la cohesión, entre lo material y espiritual aún es más intención, palabra que acción pese a que se reconocen avances, la aplicación de sus mecanismos básicos no logra lo esperado.
- d. Las acciones emprendidas no siempre se mantienen con los niveles de consistencia requeridos y muchas al paso del tiempo incluso desaparecen.
- e. La situación que debe brindar el entorno.

1.7 Clasificación de los sistemas de pago.

Existen dos formas de pago:

1. A tiempo
2. Por los resultados.

Indicaciones generales y características básicas de los reglamentos de sistema de pago.

Las presentes indicaciones tienen el objetivo de facilitar la aplicación de la política y legislación vigente en materia de sistemas de pago, fijar las responsabilidades de cada nivel y establecer el sistema de control de su cumplimiento.

Sobre la aprobación de los sistemas de pago.

- § Los sistemas de pago autorizados a aplicar en las entidades del MINAZ son los aprobados mediante resolución del ministro del azúcar, excepto las empresas autorizadas a aplicar el perfeccionamiento que diseñan y aprueban su sistema.

Sistema de pago a destajo individual

Las ventajas que más frecuentemente se aducen con respecto a sistemas a rendimiento basados en la producción individual y que funcionan bien son:

- § Mayores niveles de productividad, menores costos de producción y aumento de los ingresos de los trabajadores.
- § Necesidad de menos supervisión.
- § Mayor libertad del trabajador para escoger su ritmo de trabajo y su nivel de ingresos.
- § Una estimulación más precisa de los costos de mano de obra por unidad de producción (MTSS, 2000: 34).

Por otra parte, la experiencia muestra que estas ventajas pueden quedar total o parcialmente contrarrestadas por inconvenientes tales como:

- § Mayores riesgos para la seguridad de los trabajadores a consecuencia de un ritmo de trabajo más acelerado o de presiones para no aplicar los métodos de trabajo prescritos.
- § Dificultades para mantener los niveles de calidad y evitar el deslizamiento de los salarios, es decir, aumentos incontrolados de los ingresos a un ritmo más rápido que el establecido en la negociación colectiva.
- § Gastos administrativos desproporcionados con respecto a los aumentos de productividad esperados.
- § Una planificación más difícil de la producción.

- § La reducción voluntaria por parte de los trabajadores de su producción por creer que unos elevados ingresos pueden inducir a imponer unos niveles de producción más rigurosos o a rebajar los aumentos del salario base.
- § Resistencia del trabajador a cambios en los métodos de trabajo, a traslados a otros puestos o a reconversiones temporales por temor de ver reducidos sus ingresos (MTSS, 2000: 34)

Los factores básicos que deberían tomarse en consideración para juzgar si determinados regímenes a destajo individual pudiesen aplicarse con éxito en beneficio, a largo plazo, de los trabajadores y de los empleadores afectados, son los siguientes:

- § Riesgos para la seguridad y salud: no debería utilizarse el destajo individual cuando el trabajo es esencialmente peligroso o cuando existen pruebas o base razonable para pensar que la mayor intensidad del trabajo vinculada al destajo individual puede acarrear mayor número de accidentes o bien un cansancio o tensión indebidos.
- § Eficacia de la remuneración en cuanto a la motivación: el destajo individual resultará más apropiado cuando no es posible mantener niveles adecuados de motivación por otros medios (por ejemplo supervisión calificada, establecimiento de objetivos, estructuración de las tareas) y cuando los trabajadores confieren suficiente importancia a ganar más dinero, confían en que el sistema funcionará de forma equitativa y aceptan el principio de que la remuneración debe variar en función del rendimiento medido y el riesgo consiguiente de que sus ganancias puedan fluctuar.
- § Facilidad de medir los resultados: los sistemas de destajo individual exigen una fijación precisa de las normas. Ello resulta más fácil para las

tareas manuales sencillas de ciclo breve que son repetitivas y a la vez no se hayan sujetas a variaciones importantes de un ciclo al siguiente.

- § Relación entre esfuerzo y resultado: no es probable que los sistemas de destajo individual funcionen eficazmente cuando: el ritmo de trabajo está fuera del control del trabajador; hay frecuentes interrupciones del trabajo; los niveles de calidad exigidos son difíciles de alcanzar; los trabajadores son desplazados con frecuencia de una tarea a otra.
- § Posibilidad de controles administrativos eficaces: los controles administrativos y de la producción deben ser adecuados: para limitar posibles errores en la aplicación del sistema de remuneración; para establecer y revisar normas precisas; para acomodarse a las variaciones de rendimiento individual, y para asegurar oportunidades equitativas de ganancias a los trabajadores regularmente.
- § Vulnerabilidad ante conflictos en materia de equidad: los regímenes de destajo individual pueden constituir una fuente continua de conflictos cuando: la posibilidad de cobrar sobre cumplimiento no puede hacerse extensiva a todos los grupos de trabajadores, entre los cuales haya tradicionalmente comparaciones de los ingresos (MTSS, 2000: 35).

Los sistemas a destajo individual deben

- § Ser simples, a fin de que los trabajadores puedan verificar sus ingresos sin dificultad.
- § Llevar a un apreciable aumento de los ingresos.
- § Basarse en una estructura equitativa de retribuciones horarias y de normas de producción calculadas de modo que tengan en cuenta razonablemente la fatiga, las necesidades personales y otros factores reconocidos en la práctica correcta de la medición del trabajo.

Sistema de pago a destajo indirecto

El salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores que él atiende. Se emplea cuando por el carácter del trabajo no es posible establecer el registro de su trabajo individual, pero de cuyo resultado depende el rendimiento de los que atiende.

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

Tiene dos métodos de cálculo

- 1) Se toma como base la tasa indirecta y la norma de rendimiento de cada obrero o brigada.
- 2) Se toma como base el porcentaje de cumplimiento de la norma salario de los trabajadores que atiende (MTSS, 2000: 43)

Sistema de pago a destajo colectivo

Aunque bajo esta denominación se agrupan todos los sistemas que no son a rendimiento individual, existen dos grandes divisiones:

- § Si es de grupo o colectivos pequeños (equipos, brigadas)
- § Si es a nivel de secciones, departamentos, establecimientos o empresa

La principal ventaja de los sistemas de destajo de grupo, con respecto a los sistemas de destajo individual es que se retribuye el comportamiento cooperativo entre los miembros que componen el grupo. Ello debería incitarle a reducir al mínimo el desaprovechamiento de la jornada y el ausentismo, a prestar más atención a la calidad de los productos que manipularán otros miembros del grupo, a adaptarse mejor a las modificaciones del proceso de producción y a mostrarse más flexibles en

la aceptación de cambios en los métodos de trabajo y en las asignaciones de funciones.

La remuneración del grupo puede así mismo facilitar la introducción de mejoras en la organización del trabajo, y es menos probable que entrañe riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores. Los costos administrativos son menores, ya que la fijación de normas es más fácil; el mantenimiento de registros se simplifica; los costos de supervisión disminuyen, ya que es menor el número de puntos en los cuales deben efectuarse, inspecciones de calidad y necesita invertirse menos tiempo en la administración del sistema de remuneración; por último es probable que la formación inicial de nuevos miembros del grupo se vea facilitada gracias a la ayuda de los demás compañeros.

El principal inconveniente del destajo de grupo es que, al haber una relación menos directa entre la remuneración y el rendimiento individual, puede producirse un relajamiento de los esfuerzos personales, en comparación con los que podrían desarrollarse bajo un régimen de destajo individual, sobre todo por parte de los trabajadores cuyo rendimiento es superior. Además, pueden surgir conflictos dentro del grupo si estos últimos trabajadores están convencidos de que no todos contribuyen equitativamente al objetivo común.

La remuneración es aplicable cuando las tareas son interdependientes, sean porque se ejecutan sucesivamente, como una cadena de montaje, sea porque es necesario el esfuerzo de todos para lograr un buen rendimiento. También resulta apropiado el destajo de grupo cuando las presiones para que se efectúe el trabajo en grupo son excepcionalmente intensas y favorecen la igualdad de ingresos. Cuanto mayor sea la cohesión del grupo en cuanto a niveles de calificaciones, proximidad física y comunidad de intereses, tanto más probable es que las actitudes del grupo favorezcan la remuneración colectiva.

También debe acudirse a la remuneración de grupo cuando resulte impracticable medir la remuneración individual con exactitud suficiente para medir el destajo

individual; cuando sea importante incluir aspectos del rendimiento que sólo pueden medirse a nivel de grupo; cuando la frecuencia de cambios e interrupciones en el trabajo hagan necesario alentar un comportamiento flexible y adaptable o quizás una transición hacia planes de producción sobre la base del trabajo en grupo, y cuando la remuneración individual entrañe el riesgo de provocar muchos conflictos graves (MTSS, 2000: 46).

Si bien la mayoría de los aspectos inherentes a la elaboración, implantación y administración son análogos para ambos sistemas, de destajo individual y de grupo, existen algunos problemas especiales:

- a. A igualdad de todas las demás condiciones, es mejor mantener el tamaño de grupo lo más reducido posible, a fin de que la relación entre esfuerzo y resultado sea lo más directa posible;
- b. Los grupos deberían ser también relativamente homogéneos en cuanto a rendimiento y, por la índole de las respectivas tareas.
- c. Los grupos deberían mantenerse lo más estables posible, ya que los miembros recién ingresados en el producirán menos, naturalmente, durante cierto período que los que ya tienen experiencia.
- d. Cualquiera que sea el método elegido para la distribución del importe de los sobre cumplimientos entre los miembros del grupo, debería ser compatible con el criterio que esos miembros tengan sobre las respectivas contribuciones a los resultados globales.

El salario de los obreros se determina de acuerdo con el volumen de trabajo (cantidad de producción o servicio) cumplidos por todos los miembros de la brigada o colectivo de trabajadores. Se emplea con efectividad en el pago de brigadas complejas, brigadas de servicio, observación y control de grandes agregados, aparatos y mecanismos y brigada de producción en cadena.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Para ello se utiliza la tasa colectiva, calculada de la siguiente forma: (MTSS, 2000: 47).

$$\begin{array}{l}
 \text{Tasa colectiva} = \frac{\text{Suma de las tarifas de la escala correspondientes a la complejidad de los trabajos a realizar incrementada en los casos que proceda}}{\text{Norma de rendimiento colectiva}}
 \end{array}$$

O también,

$$\begin{array}{l}
 \text{Tasa colectiva} = \frac{\text{Suma de las tarifas de la escala correspondientes a la complejidad de los trabajos a realizar incrementada en los casos que proceda}}{\text{Norma de tiempo colectiva}} \times X
 \end{array}$$

El salario a pagar a la brigada o colectivo se determina multiplicando la tasa colectiva por la producción realizada y se distribuye a través del coeficiente de distribución salarial (CDS) o del coeficiente de participación laboral (CPL).

Capítulo 2. Materiales y Métodos.

El trabajo se desarrolló de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios” con dirección salida Herrera # 1, ubicada en el consejo popular Tacajó, municipio Báguano, provincia Holguín limita al norte con la Industria Azucarera “Fernando de Dios”, al este con la UBPC “Rafael Moreno”, al sur con la UBPC Jesús Menéndez y al oeste con la UBPC Unión 2, su origen data de 1996, que surge como unidad especializada en la cosecha mecanizada y el transporte de la caña, anteriormente la realizaban las unidades productoras, que al liberarse de esta actividad podrían dedicarse a las atenciones culturales de estas plantaciones y elevar los rendimientos agrícolas que en ese momento eran muy bajos, además permitía concentrar la maquinaria que se encontraba dispersa y deteriorada.

Desde su surgimiento hasta entonces la unidad ha sufrido transformaciones en su estructura organizacional, al inicio subordinada al Complejo Agroindustrial (CAI), luego a la Empresa Provincial ENCOMET y ECOSET, hoy día a la Empresa Azucarera “Fernando de Dios,” desde el año 2008.

El análisis se realizó en el período comprendido desde enero 2009 hasta junio 2011. Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos se encuentran el histórico-lógico que permite comprender la evolución y denominaciones de los sistemas de pago y su importancia, el de análisis síntesis e inducción-deducción, en la búsqueda de la información sobre los procedimientos para realizar un diagnóstico al referido sistema de pago, hipotético deductivo permite el planteamiento de la hipótesis y el proceso de contrastación de la misma, así como una amplia revisión bibliográfica sobre el tema, el comparativo para comparar los procedimientos analizados y el sistémico estructural funcional en la elaboración de la propuesta de sistema de pago para favorecer la relación salario medio – productividad, que permite la emergencia de una sinergia que se corresponde con el objetivo de la tesis. Entre los métodos empíricos se utilizan

entrevistas, revisión de documentos, encuestas, observación científica y los métodos estadísticos.

2.1 Métodos de investigación.

Métodos teóricos

- § *Análisis y síntesis*: para el análisis de los elementos relacionados con el pago por resultados en la relación salario medio – productividad, donde se tuvo en cuenta la referencia de diferentes especialistas, los resultados de visitas, encuestas, revisión de documentos, en el estudio, formulación y solución al problema de investigación.
- § *Sistémico estructural funcional*: en la elaboración de la propuesta de sistema de pago, para favorecer la relación salario medio – productividad. Este método permite la emergencia de una sinergia que se corresponde con el objetivo de la tesis.
- § *Inducción-deducción*: en la búsqueda de la información sobre los procedimientos para realizar un diagnóstico del referido sistema de pago. Permite la realización de generalizaciones teóricas a partir de los datos empíricos obtenidos en el diagnóstico del sistema de pago actual.
- § *Histórico-lógico*, que permite comprender la evolución y la determinación de regularidades en el devenir de los sistemas de pago y su importancia.
- § *Hipotético deductivo*: permite el planteamiento de la hipótesis y el proceso de contrastación de la misma.
- § *Comparativo*: para comparar los datos de tres zafas anteriores.

Métodos empíricos

- § *Observación científica*: se realizó la observación de la actividad cosecha en el proceso productivo para constatar que actividades y metodología se pueden aplicar en la investigación.

- § *Encuesta:* a trabajadores de la unidad para conocer acerca del problema de investigación y las posibles modificaciones a realizar en aras del objetivo de investigación.
- § *Entrevista:* a funcionarios para obtener el grado de motivación que provoca la aplicación del sistema de pago actual y que cambios serán útiles para el mismo y evaluar la opinión de la propuesta del sistema de pago ingresos menos gastos.
- § *Revisión de documentos:* se realizó la revisión de documentos de los diferentes especialistas para evaluar situación actual de la relación salario medio – productividad.

Métodos estadísticos

- § *Cálculo porcentual:* se interpretó en por ciento los resultados que se obtuvieron.
- § *Media aritmética:* se conocieron los promedios alcanzados en los instrumentos alcanzados.
- § *Tablas estadísticas:* para la presentación de los datos obtenidos con los instrumentos empíricos.
- § *Gráficas estadísticas:* para establecer comparaciones entre los resultados y hacer inferencias al respecto.

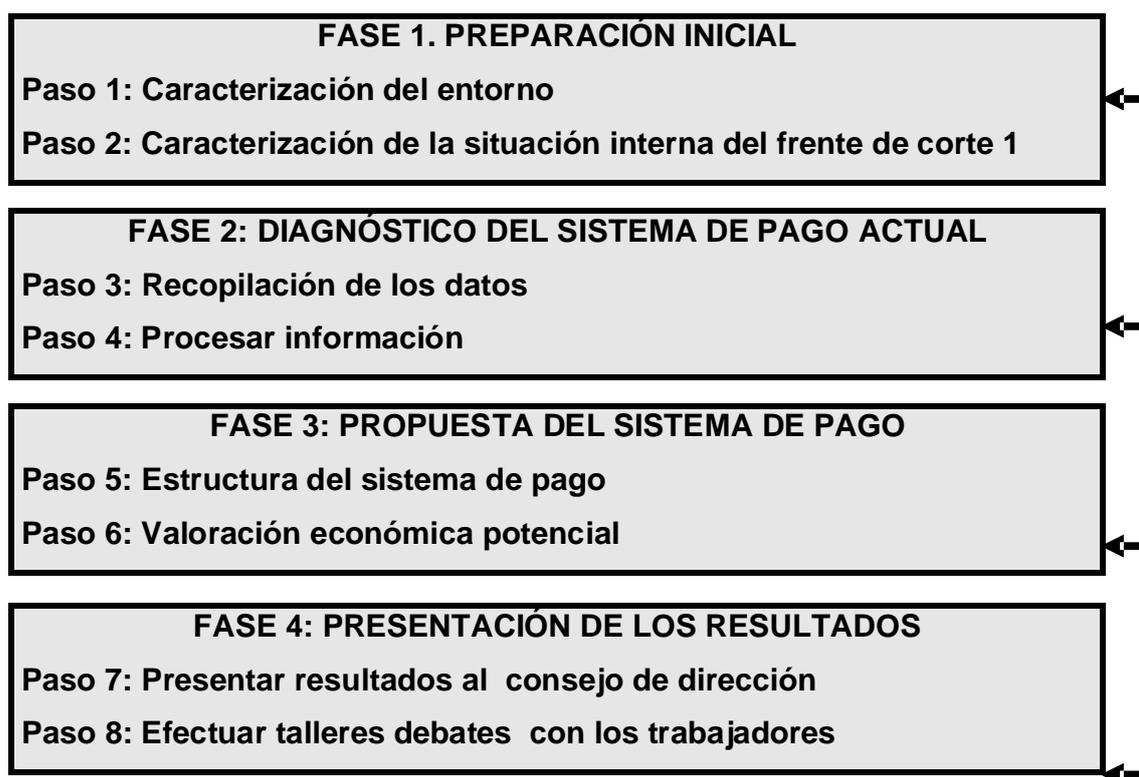
Se aplicó un muestreo aleatorio simple para el logro de estos propósitos, se aplicaron diferentes instrumentos y técnicas a directivos del centro, técnicos y trabajadores que laboran en la entidad.

2.2 Procedimiento a utilizar para la propuesta de un sistema de pago en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios” “Fernando de Dios”.

Este trabajo parte de la necesidad de analizar el sistema de pago por resultado del frente de corte 1 en la UEB, donde se presentan problemas que afectan la relación salario medio – productividad, ya que el sistema de pago que se está aplicando no parte del ahorro, lo que trae consigo el deterioro de los indicadores económicos y la afectación en el resultado de la UEB. La búsqueda de acciones dirigidas a resolver esta situación para perfeccionar los sistemas de pago, para la elevación de los resultados de la entidad y lograr mejoras salariales; es el propósito de la autora a partir de los problemas y las transformaciones que se requieren en los sistemas de pago. Tal situación conduce necesariamente a un diagnóstico inicial que permitiera tener una visión real del problema objeto de estudio. En este sentido el análisis se dirigió en cinco direcciones fundamentales:

- § Aplicación del sistema de pago por resultados
- § Mayor aprovechamiento de la jornada laboral
- § Mejor utilización de los recursos
- § Mejora salarial de los trabajadores
- § Elevar los resultados de la Empresa

Cada uno de los pasos del procedimiento y los objetivos que persiguen los mismos se relacionan a continuación:



2.2.1 Fase 1. Preparación inicial

Objetivo: Realizar un estudio del entorno tanto externo como interno en que se ha desempeñado la unidad en los últimos años para valorar el comportamiento de los resultados y la situación actual de los mismos.

Paso 1: Caracterización del entorno

Se debe comprobar, mediante la realización de entrevistas, observación directa la forma en que la organización cumple con su misión, visión y se enfrenta a los factores que podrían influir en el cumplimiento o no de sus objetivos, valorar la relación con sus proveedores, bancos, clientes.

Paso 2: Caracterización de la situación interna de la empresa

Se debe comprobar mediante entrevistas, encuestas, revisión documental como parte de la realización del diagnóstico, la forma en que la organización cumple con su objeto social, los métodos que la dirección utiliza para encaminar el cumplimiento de los objetivos, valorar la situación económica, la atención a los trabajadores, cumplimiento de los planes de producción y costos de producción en los últimos años.

2.2.2 Fase 2: Diagnóstico del sistema de pago actual

Objetivo: Identificar los elementos que intervienen en el sistema de pago y sus formas de integrarse y relacionarse.

Paso 3: Recopilación de los datos

Mediante la revisión de los documentos que poseen las diferentes áreas de la empresa que tributan al sistema de pago, se efectuará el análisis de los resultados obtenidos en los últimos tres años, partiendo de los estados financieros, documentación primaria, el estado de equipos, maquinarias, recursos humanos, los que ofrecen información relacionada con los estándares de producción, la calidad de los servicios y los acuerdos tomados por el consejo de dirección para la toma de decisiones. Se aplicaron encuestas a los trabajadores para medir el funcionamiento

del sistema de pago actual, se entrevistaron a funcionarios para obtener información sobre el sistema de pago.

Paso 4: Procesar información

En esta tarea se realizará el proceso de toda la información obtenida mediante la confección de tablas, resúmenes, gráficos y el establecimiento de comparaciones a los niveles óptimos establecidos en la producción con el objetivo de lograr una información final con características concluyentes y categóricas que permitan el estudio del problema de forma objetiva.

2.2.3. Fase 3: Propuesta del sistema de pago

Analizar detalladamente y económicamente las causas que inciden en los resultados obtenidos en los factores del costo permitiendo llegar al efecto económico del sistema de pago para la empresa.

Paso 5: Estructura del sistema de pago

Utilizando la información recopilada en el paso anterior se va a evaluar en términos de eficiencia los resultados obtenidos, se identificarán cada uno de los elementos que forman parte en el problema, así como la relación e integración de los mismos. En esta tarea se determinarán, primero de forma aislada los elementos del problema a los que se les otorgará una orden según su influencia e importancia para su posterior análisis con el propósito de relacionarlos e integrarlos correctamente, dejando constancia del nivel de responsabilidad por los resultados.

Paso 6: Valoración económica potencial

La valoración de este efecto se realizará teniendo en cuenta los resultados del análisis económico; se analizarán las cantidades de los importes en valor en que se ha incrementado o disminuido el costo de producción teniendo en cuenta todos los factores que intervienen en el proceso de producción. En el análisis económico debe demostrarse con argumentos convincentes las causas que inciden en las desviaciones positivas o negativas de los indicadores económicos. Para poder

expresar claramente el análisis económico nos auxiliaremos de tablas y comentarios que revelen la influencia en la economía de las causas mencionadas anteriormente.

2.2.4 Fase 4: Presentación de los resultados

Objetivo: Presentar los resultados en los diferentes niveles de forma tal que se conozcan y sirva de forma coherente, sistémica para la toma de decisiones.

Paso 7: Presentar resultados al consejo de dirección

Convocar al consejo de dirección para la presentación de los resultados, se deben utilizar gráficas, tablas, presentación en pancartas o diapositivas en Show de Power Point para su mejor comprensión, de aquí deben salir los acuerdos, el plan de acción, responsables y fechas de cumplimiento de las medidas necesarias a tomar.

Paso 8: Efectuar talleres debates con los trabajadores

Este debe considerarse como un paso importante, presentarles a los trabajadores los resultados obtenidos en gráficas, tablas, presentación en pancartas o diapositivas en show de Power Point para su mejor comprensión, la explicación debe ser clara, precisa, asequible para su mejor comprensión y pedirle sus opiniones, de cómo mejorar el trabajo en su radio de acción.

Capítulo 3. Resultados y discusión

3.1 Propuesta de un sistema de pago para favorecer la relación salario medio productividad en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”

El presente capítulo contiene el aporte fundamental de la tesis. Parte de una caracterización y un diagnóstico rigurosos del sistema de pago que se utiliza actualmente en el frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”. Luego se propone un sistema de pago por resultados.

3.1.1 Fase 1. Preparación inicial

Paso 1. Caracterización de la organización

La UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”, con dirección: salida Herrera # 1, ubicada en el consejo popular Tacajó, municipio Báguano, provincia Holguín. La unidad fue creada el 1ro de septiembre de 2006, cuenta con un total de 186 trabajadores, de ellos 15 mujeres para el 8% y 171 hombres para el 92%, según su categoría 7 dirigentes, 12 técnicos y 167 obreros (Anexo 2 y 3) Mediante la resolución No. 184/ 2007 del Ministro de Economía y Planificación se establece el objeto social de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”, correspondiendo el peso mayor a las siguientes actividades:

- § Brindar servicio de corte y alza de la caña a las entidades cañeras en pesos cubanos.
- § Prestar servicios de reparación de caminos en MN a los productores cañeros, así como a los caminos de la empresa azucarera.
- § Prestar servicios de taller de maquinado así como reparación de equipos al sector, así como a terceros.

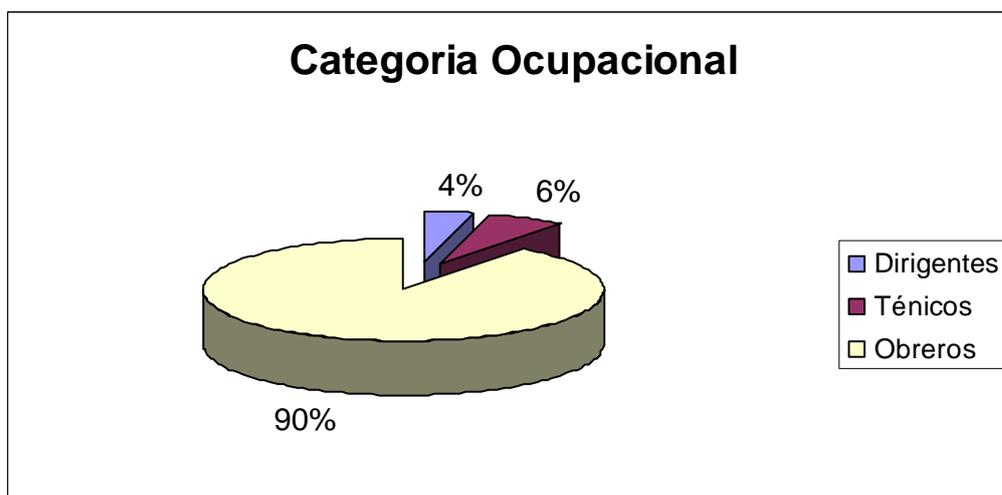
La unidad tiene una estructura funcional, compuesta por un director, del cual dependen linealmente 4 subdirecciones (producción, economía, recursos humanos y aseguramientos). Al área de producción se le subordinan 4 Jefes de pelotones de cosecha mecanizada (Anexo 1)

El peso de la labor de la unidad está en los primeros seis meses del año, que es cuando se realiza la cosecha de caña; en la etapa no zafra, el personal se incorpora a la capacitación en los cursos para técnicos y de superación cultural.

Composición de la plantilla

El área cuenta con una plantilla aprobada de 186 trabajadores distribuidos por categorías ocupacionales en:

Gráfico 1. Categoría ocupacional de la unidad



Distribución del personal directo o indirecto

Directo = $109/154 = 71\%$

Indirecto = $20/154 = 13\%$

De apoyo = $25/154 = 16\%$

En la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”, el 71% del personal productivo está vinculado directamente a la producción, el 13 % de manera indirecta y el 16% del personal de apoyo.

En la distribución de la plantilla por edades se puede observar que la misma está cubierta por personas entre 18 y 45 años que representan el 88.69 % y el 11.31% con más de 46 años.

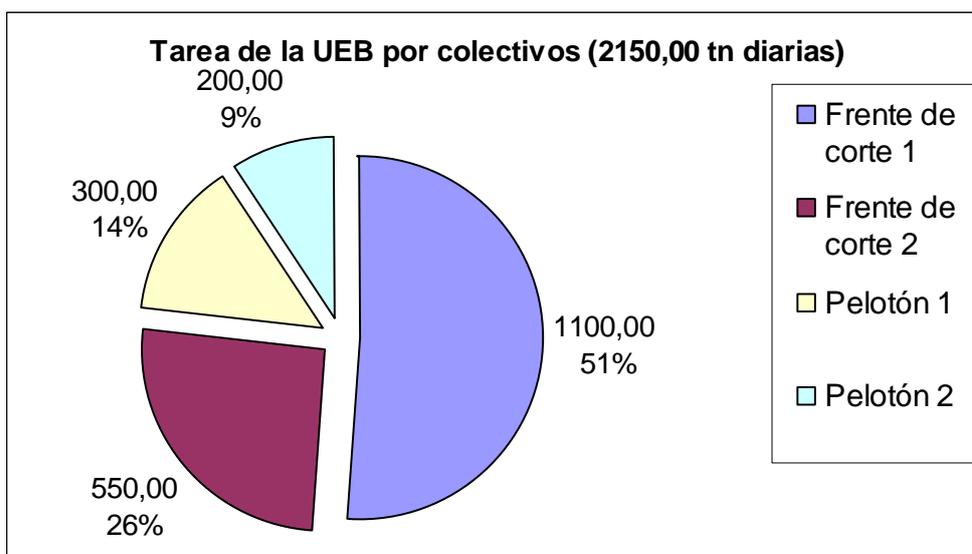
Cuenta además con 3 cosechadoras CASE III, 5 cosechadoras KTP 2M, 4 tractores de mediana potencia TS 6030 y 22 tractores tradicionales.

Principales afectaciones de los equipos para su explotación:

- § Pieza de repuesto
- § Neumáticos
- § Motor
- § Agregados de Motores
- § Baterías
- § Rodamientos

La tarea de corte de la unidad es de 2150.00 toneladas de caña diarias que representa el 67% de la tarea industrial, la tarea por tipo de máquinas en las CASE III es de 550 toneladas en 24 horas y las KTP de 100 toneladas por máquinas.

Gráfico 2. Tarea de la unidad



En la cosecha el trabajo se encuentra organizado en tres turnos de 12 horas en los frentes de cortes y en las KTP un turno de 12 horas.

Su principal proveedor es AZUMAT, que es la encargada de suministrar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

Principales clientes.

- § 10 Unidades Básicas de Producción Cooperativas con 10262.3ha.
- § 2 Cooperativas de Producción Agropecuaria con 892.9ha.
- § 2 Cooperativas de Créditos y Servicios con 606.2ha

Paso 2: Caracterización de la situación interna del frente de corte 1

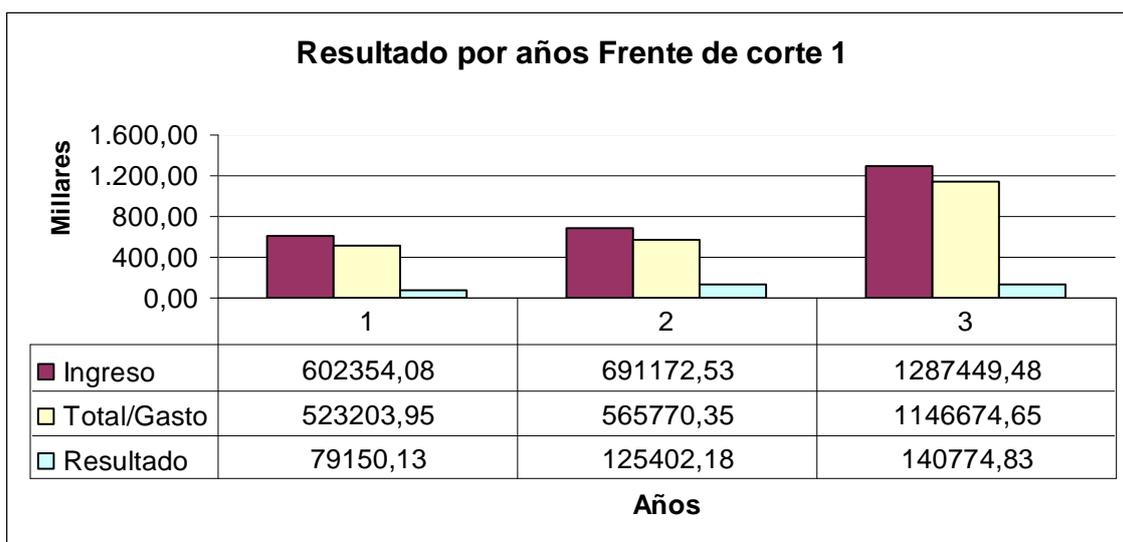
El Frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”, cuenta con un total de 33 trabajadores distribuidos en tres turnos de trabajo de 12 horas, para el desarrollo de la cosecha cuenta con dos cosechadores CASE III y dos Tractores TS 6030, con una tarea de 1100 toneladas diarias a razón de 550 toneladas por máquinas.

Para el análisis de los indicadores fundamentales del frente de corte 1 se realizó una comparación de los últimos tres años (zafra 2009 – zafra 2011) de la cosecha donde se pudo apreciar el incremento en los costos de la cosecha.

El frente de corte 1 en los tres años muestra ganancia en su operación, siendo el año 2011 el de mayor resultado con \$ 140774.83, como se muestra en el (gráfico 3).

Se debe destacar el 2011 el precio de la tonelada de caña aumentó a \$12.15 por toneladas de \$ 6.85 y sin embargo los gastos se elevaron también, siendo esto uno del los problemas fundamentales de la unidad ya que al incrementarse la producción mercantil en un 86% con respecto al año 2010 la ganancia solo se incrementó en un 12%.

Gráfico 3. Resultado por años del frente de corte 1

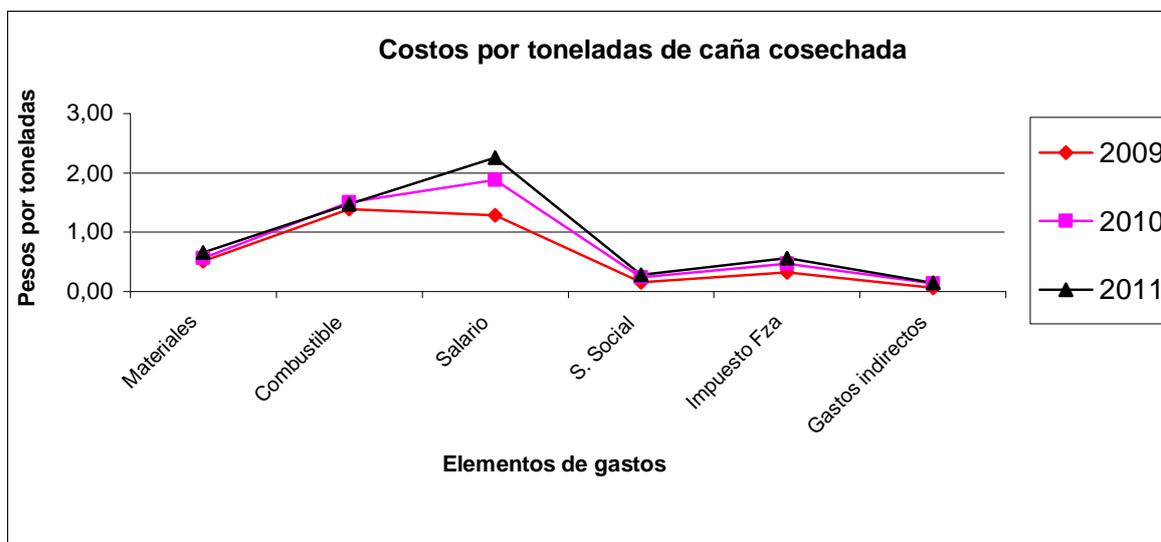


3.1.2 Fase 2: Diagnóstico del sistema de pago actual

Paso 3: Recopilación de los datos

Como se aprecia en la tabla (Anexo 6) los gastos se han incrementado de un período con respecto al otro, solo vamos a analizar los gastos variables por elementos ya que son en los que el frente de corte tiene mayor incidencia y a continuación lo mostramos en el (gráfico 4).

Gráfico 4. Costo por toneladas



Análisis de los gastos por elementos

Como comentamos anteriormente los gastos se incrementan de un período a otro siendo el gasto de salario el más representativo ya que es el que muestra mayor variación de un período con respecto al otro.

Gastos de materiales: los gastos materiales en el año 2009 fueron de \$ 51843.71 representando 51 centavos del costo de la cosecha, en el 2010 de 56 centavos y ya en el 2011 fueron de 66 centavos con un incremento con respecto al 2009 de \$ 17691,52 que representaron 15 centavos por toneladas cosechadas.

Gastos de combustible: el costo de combustible por toneladas de caña se incrementa de 1.39 en el 2009 a 1.50 en el 2010 y a pesar de haber disminuido en el

2011 se encuentra por encima en 9 centavos con respecto al 2009, representando \$ 15701,60 y 20935 litros de diesel.

Gasto de salario e impuestos: el gasto de salario es el elemento que más se deteriora de un año con respecto al otro ya que en el 2009 el costo por tonelada de este elemento fue de \$ 1.28 y en el 2011 fue de 2.26 con \$ 109258,23 de incremento, y de esta misma forma los gastos derivados del salario se incrementan proporcionalmente como es el aporte a la seguridad social y el impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo.

Gastos indirectos o servicios recibidos: de igual forma los gastos indirectos se incrementan de 6 centavos en el 2009 a 14 centavos en los años siguientes.

Costos fijos: el costo fijo se incrementó a \$ 2.97 con \$ 1,55 superior a los años anteriores, destacándose que en el año 2009 debido a reestructuración del sector los gastos diferidos y amortización fueron asumidos por el presupuesto del estado lo que no afectaron el costo de ese año (Anexo 6).

El resultado de las encuesta aplicadas a los trabajadores se pudo detectar que el 60 % estuvo de acuerdo con el sistema de pago propuesto, ya que se verán favorecidos con el incremento del salario, se sentirán mas comprometidos con la unidad y el aporte a la economía será superior, en las entrevistas a los directivos plantearon la necesidad de incrementar la productividad del trabajo en la unidad y que la aplicación de un sistema de pago ingresos menos gastos puede ser una alternativa para incrementar los resultados económicos de la misma (Anexo 8 y 9),

Paso 4: Procesar información

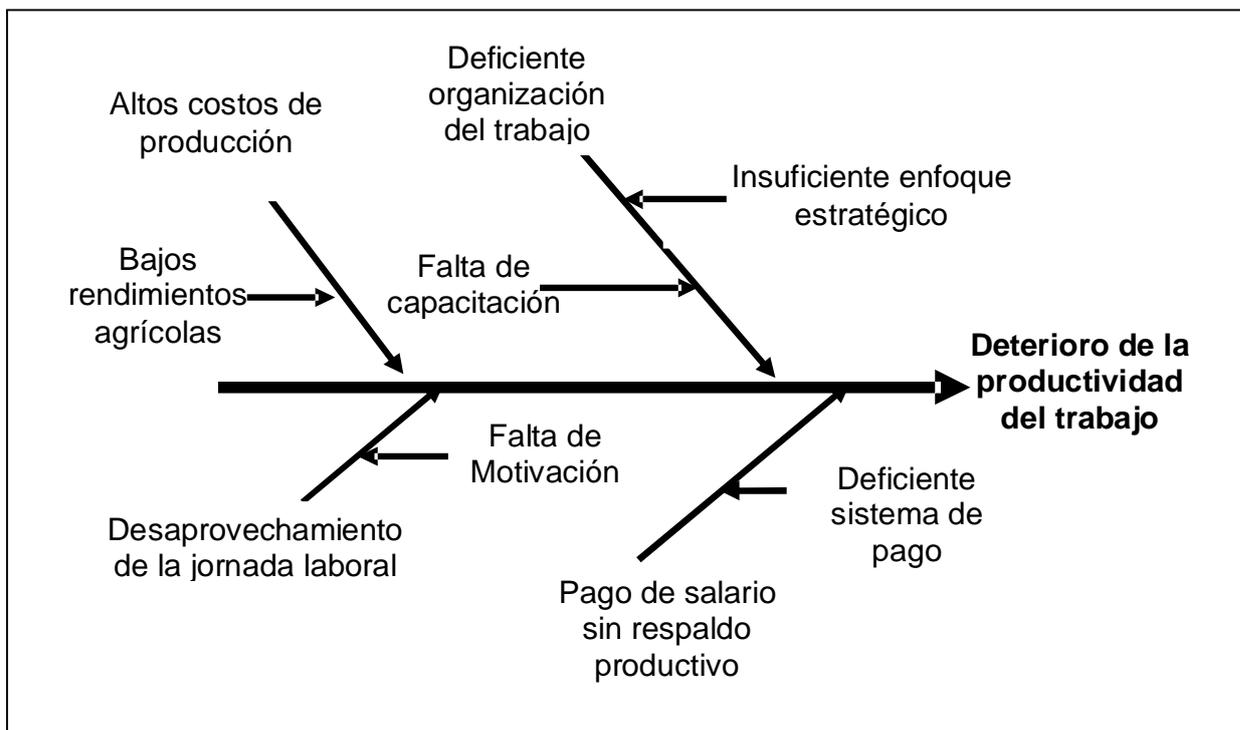
Análisis de los indicadores fundamentales

Los indicadores de trabajo y salario muestra que el fondo de salario se incrementó del 2009 al 2011 en \$109258,23, cosechándose en el 2011 solo 4348 toneladas de caña más que en el 2009, el promedio de trabajadores se mantiene para los tres años con 33 trabajadores, el valor agregado se incrementa debido al incremento del precio de la tonelada de caña, el salario medio y la productividad se incrementa en

los tres años siendo el 2011 el de mayor relación ya que la productividad es 3.36 veces mayor que el salario medio (Anexo 4).

En análisis realizados en la unidad se pudo apreciar que la aplicación del sistema de pago a destajo colectivo que se aplica provoca el deterioro de la relación salario medio productividad, debido a los altos gastos de recursos materiales ya que el sistema no parte del ahorro de estos, en el diagrama causa efecto (figura 1) se muestran algunas de las causas que han deteriorado este indicador.

Figura 1. Diagrama causa efecto



3.1.3 Fase 3: Propuesta del sistema de pago ingreso menos gastos

Paso 5: Estructura del sistema de pago

Sistema de pago ingresos menos gastos

El objetivo de este sistema es elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y humanos, facilitar la variación de posibles decisiones a tomar, que permita la selección de aquellas variantes que brinde mayor beneficio con el mínimo de gastos, clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen, analizar los gastos y su comportamiento con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión, desagregación de los planes por centro de costo, diario, decenal, mensual, trimestral, semestral y anual que le permita tomar decisiones a tiempo en caso de interrupciones, vincular a todos los trabajadores al pago por resultados finales de la producción y los servicios prestados, incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores, incrementar la productividad del trabajo a partir del nuevo valor creado y elevar la calidad de las producciones y los servicios.

Dentro de las premisas para su aplicación se encuentra, tener una definición clara de los ingresos y gastos en cada unidad organizativa donde se vaya a aplicar, tanto planificados, como en el real y que puedan ser certificables y verificables según el plan y los balances contables de la empresa.

Este sistema puede ser aplicado a nivel de una brigada; una finca; una tienda, una granja o un taller de producción. Se considerará como producción entregada o facturada en valores, por ejemplo, cuando la finca entregue productos al punto de recolección, aunque su destino final sea para la venta o para insumo, ya sea cobrada o no; los trabajadores abarcados en el sistema de pago, deben cobrar toda la producción entregada.

Características del sistema:

El salario por los resultados finales se conforma a partir del saldo de los ingresos totales menos los gastos totales de la organización empresarial.

Indicador formador

- § Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.

Para ello se requiere una definición clara de la producción a entregar y de los gastos totales, tanto plan como real del período. La producción entregada debe ser certificable y verificable. La unidad organizativa puede ser un hombre (por ejemplo que atiende una casa de cultivos) un chofer y su ayudante de un camión en una empresa transportista, una brigada, un equipo, un taller, una UEB, etcétera.

Indicador condicionante:

Según se trate, pudiera ser:

- § Cumplimiento de la productividad prevista en el plan.
- § Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.

El no cumplimiento de la condicionante, puede afectar parcial o total la diferencia entre el salario formado por resultados y el salario según tiempo real trabajado, del personal dirigente y personal designado: (especialistas principales, jefes de equipos y jefes de brigadas de la UEB, que están abarcados por este sistema de pago y tengan incidencia en dichos resultados).

Por ejemplo:

- § El no cumplimiento de la productividad del trabajo planificada (en valores o unidades físicas) afecta el pago por resultados en un 20%.

- § El no cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada afecta el 100% del salario por resultados a los dirigentes y en un 30% a los jefes de brigadas y especialistas principales.

El personal designado que se considere que tiene incidencia sobre él o los indicadores condicionantes, se deben especificar los cargos, atendiendo a la plantilla.

Procedimiento de cálculo

Ingreso total: (incluye todos los ingresos de la unidad organizativa, aunque no hayan sido cobrados)

Menos gastos totales (incluye todos los gastos de la unidad organizativa)

- § Materia Prima
- § Combustible y lubricante
- § Gastos de servicios recibidos
- § Otros gastos, según la naturaleza de la actividad de la empresa

Saldo = Resultados

De este Saldo se deduce:

- § % del saldo porte de la unidad organizativa a la utilidad.
- § 14.0 % seguridad social:
- § 25.0 % Impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo.

Después de efectuar estas deducciones se obtiene el fondo de salario formado por resultados.

Para la distribución del fondo formado por resultado se determina el coeficiente de participación laboral (CPL). El salario según tiempo real trabajado incluye los incrementos que procedan según la legislación aprobada para cada caso. Para diferenciar los resultados individuales de los trabajadores, la empresa aplica la

evaluación del desempeño, entonces el salario según tiempo real trabajado se multiplica por el % que se señala más adelante, obteniéndose el salario base de cálculo, que se toma para calcular el CDS y el salario individual por trabajador.

Resultado de la Evaluación del desempeño	% del salario por resultado a otorgar
Bien	100
Regular	85
Mal	Salario por tiempo real trabajado

Salario por resultado por trabajador

SRT = CDS X salario según tiempo real trabajado.

Este sistema se aplica mensualmente, haciéndose efectivo el pago al mes siguiente de haberse obtenido el resultado. En la primera quincena se pagará un anticipo de acuerdo a la tasa salarial acordada para cada cargo en el pelotón. La tasa a pagar como anticipo quedará definida por la unidad en su reglamento de sistemas de pago para cada cargo.

A este salario formado por resultado por cada trabajador se le deduce:

- § Salario anticipo
- § 9.09 % vacaciones

Sistema de pago: ingresos menos gastos.

Premisas:

Contratar la caña con los productores.

I. Objetivos:

- § Incremento de la productividad del trabajo.
- § Mejorar la eficiencia de la cosecha.
- § Vincular el ingreso de los trabajadores al incremento de la producción.

- § Disminución de los costos de producción en la actividad de cosecha.

Indicadores

Indicador formador

- § Toneladas de caña cortadas.

Indicadores condicionantes:

Generales

- § Cumplimiento de la tarea por máquina.
- § Cumplimiento de la calidad del corte (pérdidas en cosecha y materias extrañas).

Específicos

- § Evaluación individual del trabajo de cada trabajador.

Formación del salario:

El salario del trabajador se forma de acuerdo con el volumen de trabajo (cantidad de caña cosechada) por el valor de ficha de costo discutida previamente con el colectivo.

Tabla 1. Propuesta de la ficha de costo para la cosecha frente de corte 1

Elementos	Ficha de costo	
	Gastos	Costo
Costo variable	9645,78	4,49
Materiales	885,05	0,41
Combustible	3229,83	1,50
Salario	3762,50	1,75
S. social	526,75	0,25
Impuesto fuerza	940,63	0,44
Gastos indirectos	301,03	0,14
Costo fijo	12455,99	5,79
Total	22101,77	10,28
Toneladas	2150,00	

Trabajadores abarcados: el presente sistema abarca un total de 33 trabajadores del frente de corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”, distribuidos como sigue:

Frente de corte 1	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Operadores de combinadas	-	-	-	-	6	6
Personal de apoyo	-	-	-	-	27	27
Total	-	-	-	-	33	33

Período de evaluación de los indicadores y de pago

El período de pago es mensual, con el pago por coeficiente normativo en la primer quincena, que luego será deducido como anticipo en la segunda quincena con el cierre del ejercicio económico del período, con la previa certificación del personal

responsabilizado con el control de los gastos reales del período y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

La distribución del salario se realizará a través del coeficiente normativo de salario según el rendimiento del trabajador por las toneladas de caña cosechadas, para los operadores de combinada proponemos 0.20 centavos por toneladas (t) de anticipo y la caña movida en el caso de los movedores a 0.50 centavos por t de anticipo, en el caso del resto del personal del pelotón se realizará utilizando el coeficiente de participación laboral (CPL).

Distribución del salario formado

La distribución del salario se realizará partiendo de la conciliación de los ingresos formados en el período (mes) y los gastos reales incurridos en el período, certificados por el área de economía. Como ejemplo tomaremos una muestra de un mes de la zafra 2011 con los ingresos y gastos reales en el período (Anexo 10).

Después de determinar el monto a distribuir se procede a la distribución del salario por resultado (Anexo 11), en el caso de los operadores por la caña real cosechada y el resto del frente de corte de acuerdo al coeficiente de participación laboral (CPL).

Como se muestra en el ejemplo en el mes analizado el frente de corte 1 obtuvo un resultado de \$ 34240.19, después de deducidos los gastos incurridos en el período y el pago del anticipo en la primer quincena.

Si analizamos el valor correspondiente al anticipo y lo sumamos con el resultado obtenemos que el salario promedio de los operadores de combinadas del frente de corte 1 fue de \$ 4529.19 en el mes (Anexo 12).

Paso 6: Valoración económica potencial

Análisis comparativo de los resultados de los indicadores en ambos sistemas de pago.

En la tabla 2: se muestra un estado comparativo de los resultado de la propuesta para un mes de zafra con los resultados acumulados del los años analizados, donde se puede observar que con la propuesta de sistema de pago el salario medio por

trabajador en el frente de corte 1 se incrementa a \$ 1610.41, la relación salario medio productividad aumenta a 5.51 veces y el gasto de salario por peso de valor agregado es de 18 centavos, lo que significa que el salario pagado por cada peso de valor agregado es 12 centavos menos que la media de los años analizados representando \$ 35130,144 de ahorro de salario. Lo que representa una disminución en el costo de la tonelada de caña cosecha \$1.56 y un, margen de utilidad de \$2.53 por toneladas de caña cosechadas.

Tabla 2. Análisis de los indicadores fundamentales

Indicadores	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Propuesta mes
Fondo de salario	130494,56	171703,69	239752,79	53143,54
Promedio trabajadores	33	33	33	33
Valor agregado	403172,56	490519,27	1046138,42	292751,2
Producción mercantil	602354,08	691172,53	1287449,48	328108,3
Salario medio	659,06	867,19	1210,87	1610,41
Productividad	2036,23	2477,37	5283,53	8871,25
Relación ingreso medio productividad	3,09	2,86	4,36	5,51
Gastos salario por peso de valor agregado	0,32	0,35	0,23	0,18

En la (tabla 3): se puede observar que el costo de la tonelada de caña cosechada con la aplicación de la propuesta de sistema de pago por resultado disminuye de \$ 11.18 en el año 2011 a \$ 9.62 por tonelada con una disminución de \$ 1.62 por toneladas, representando un ahorro de \$ 171659,93, siendo los materiales, el combustible y el salario los más representativos, de esta forma los costos variables disminuyen a \$ 3.83, lo que demuestra que con la aplicación de la propuesta, el

frente de corte 1 lograra un mejor resultado en los indicadores económicos y el incremento de la relación salario medio - productividad.

Tabla 3. Análisis de los costos por toneladas

Elementos	Año	Año	Año	Propuesta
	2009	2010	2011	
	Costo	Costo	Costo	Costo
Costo variable	3,73	4,79	5,39	3,83
Materiales	0,51	0,56	0,66	0,12
Combustible	1,39	1,50	1,48	1,17
Salario	1,28	1,88	2,26	1,97
S. Social	0,16	0,24	0,28	0,18
Impuesto utilización fuerza trabajo	0,32	0,47	0,57	0,37
Gastos indirectos	0,06	0,14	0,14	0,02
Costo fijo	1,42	1,42	5,79	5,79
Amortización	0,00	0,11	0,38	0,38
Diferido	0,00	0,64	3,67	3,67
Gasto taller	0,44	0,38	1,38	1,38
Gasto dirección.	0,98	0,29	0,36	0,36
Total	5,15	6,21	11,18	9.62

Tabla 4. Personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores.

Indicadores	Personal facultado
Producción de caña cortada por el frente de corte	Jefe Económico
Cumplimiento de los indicadores de la calidad del corte de caña	Jefe Laboratorio
Cumplimiento de los índices de consumo de combustibles por toneladas de caña cortada	Especialista "C" en ahorro y uso racional de energía
Evaluación individual (CPL)	Jefe de Colectivo
Gastos reales del período por elementos	Jefe Económico

Aspectos generales

El área económica es responsable de garantizar que el monto de estimulación a pagar se corresponda con las tasas planificadas establecidas, que se contabilicen los gastos del período en los que incurre el frente de corte, que existan los controles primarios y el sistema de nóminas que cumpla con los principios del control interno establecido.

El área de recursos humanos es responsable de garantizar que los reglamentos de distribución entre los trabajadores estén debidamente elaborados sobre las bases del sistema y las indicaciones del ministerio del azúcar. Que los trabajadores abarcados sean los que estén beneficiados por el sistema y entregar los reportes de pago a nómina en las fechas previstas.

Para la evaluación Individual del trabajo de cada trabajador se tendrán en cuenta los Indicadores siguientes al Igual que para la determinación del CPL:

- § Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior.

- § Cumplimiento de los objetivos funciones o tareas individuales, realización del trabajo con eficiencia, calidad y la productividad requerida.
- § Puntualidad, asistencia y aprovechamiento de la jornada laboral.
- § Cumplimiento de las normas de seguridad e higiene SST.
- § Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, equipos y medios.
- § Cumplimiento del plan de capacitación.

Conclusiones

1. Los fundamentos teóricos y metodológicos sistematizados en el capítulo uno son suficientes para el estudio de los datos empíricos y para el diseño del sistema de pago.
2. El sistema de pago utilizado actual presenta dificultades que llevan a una depresión sustantiva de la relación salario medio – productividad.
3. El sistema de pago propuesto permite favorecer la relación salario medio – productividad en el frente corte 1 de la UEB “Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios”.

Recomendaciones

1. Aplicar el sistema de pago propuesto.
2. Continuar profundizando en el funcionamiento del sistema de pago propuesto.
3. Proponer la generalización del sistema de pago a otras UEB, siempre que se adapten a las condiciones de las mismas.

Bibliografía

- Alonso Arrastia, Francisco. (1975). Introducción al Estudio de las proporciones entre el incremento de la productividad del trabajo y el aumento del salario medio. La Habana.
- Alonso Arrastia, Francisco. (1985). Metodología de las correlaciones entre la productividad y el salario medio. La Habana.
- Alonso, A. et, al. (2003) "Introducción a la Ingeniería". Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana.
- Angulo González, Daniel C. (2002). Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa. En: <http://www.monografias.com>
- Banco de tesis enviado por la universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Beer, M; et al:(1994) Dirección de los recursos Humanos. Editorial Prentice Hall Hispano América, México.
- Calvio, Manuel (1998). Trabajar en y con grupos. Experiencias y Reflexiones Básicas. Editorial Academia. La Habana.
- Castro R, Fidel. (1971). Discurso pronunciado en la Plenaria Nacional de la Industria Azucarera, 30/8/1971 MINAZ. La Habana.
- Castro R, Fidel. (1984). La máxima eficiencia de la economía, tarea fundamental de la revolución. Rev. Economía y desarrollo. No. 78.
- Castro R, Fidel. (1990). Informe Central: I Congreso del Partido Comunista de Cuba. EP. CH.
- Castro R, Fidel. (1998). Informe Central y Discurso de clausura del V Congreso del PCC. Ed. Pol.
- Castro Ruz, Fidel. (1980). Partido Comunista de Cuba. Segundo Congreso, la Habana, Informe Central. —La Habana: Editorial Política.
- Castro Ruz, Fidel. (1986). Partido Comunista de Cuba. Tercer Congreso, la Habana, Informe Central. —La Habana: Editorial Política.

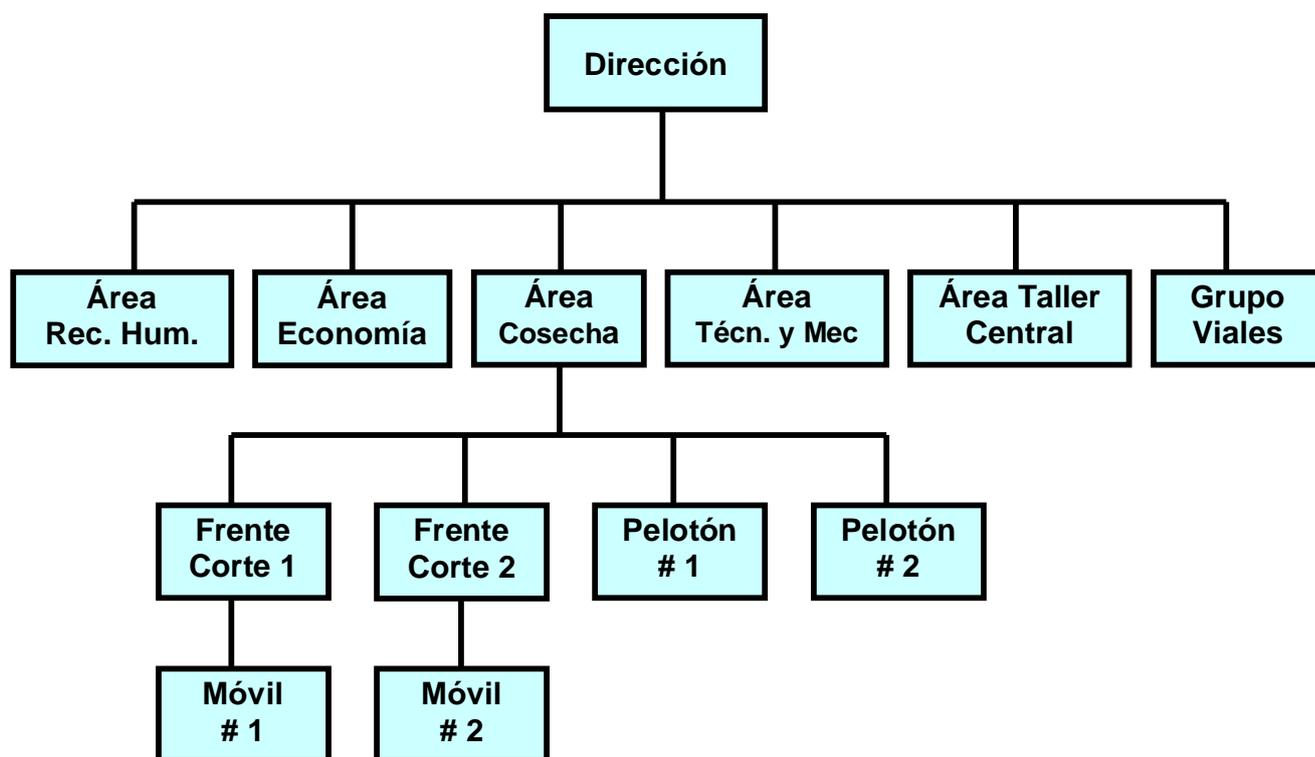
- Castro Ruz, Fidel. (1996) Trabajando duro es como se alcanza la victoria. Rev. Cañaveral Julio-Septiembre.
- Chiavenato, I. (1990). Administración de los recursos humanos. Editorial Alto. México.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos, Ed. MC Graw Hill, México.
- CTC, Glosario de términos económicos. Cuba.
- Cuesta Santos, Armando. (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. t- I, II. La Habana: Editorial Félix Varela.
- De la Rosa C, Héctor. (1982). Criterios e Indicadores de Eficiencias. Rev. Economía y Desarrollo No. 69 y 70.
- Drucker P. (1995). La Sociedad Post Capitalista Ed. Norma Colombia.
- Everleny P. Villanueva, Omar. (2004). Reflexiones sobre economía cubana. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Fisch, R y otros. (1984). La táctica del cambio. Editorial Herder, Barcelona.
- Frenado M. Portuondo Pichardo. (1985). Economía de Empresa Industriales. —La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- García A. (1997). Introducción a la metodología de la investigación Científica. 2ª ed. México DF:Plaza y Valdés.
- Garrido. N (2007). “Revista cubana de Gestión Empresarial”. Séptima parte Ciudad de la Habana.
- Gonzáles, Luis Manuel A. (2003). Se inicia una nueva etapa en el sector azucarero sumamente prometedora. Rev. ATAC. Volumen 64. No. 1 Enero-Junio.
- Gutiérrez, S. (1986). Relaciones entre indicadores. Rev. Economía y desarrollo. Volumen No. 93. Julio-Agosto.
- Koontz et al. (1990): Curso de Administración Moderna, ED. Pueblo y Educación, La Habana.

- Koontz, Harol; Weihrich, Heinz (1990) Elementos de Administración, Editado por el MES. Cuba.
- Lauzan Carnota, Orlando [1980]. "Curso de Administración para Dirigentes"./ Ciudad de la Habana / Editorial Ciencia y Educación.
- Lenin V. I. (1961): Obras Escogidas. ED. Progreso Moscú t 2 y 3.
- López Rodríguez, V (1991) Motivación concreta: sistema de recompensa vinculado a la naturaleza y el contenido de trabajo. ISTH. Holguín.
- Marx, Carlos. (1974). Trabajo Asalariado y Capital. Salario Precio y Ganancia. – La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Marx, Carlos. (1975): Obras Escogidas en dos tomos: Carlos Marx y F. Engels Moscú. Ediciones en Lenguas Extranjeras.
- MEP, (2007). Resolución No. 184. Aprobación del objeto social. La Habana, Cuba.
- MTSS, (1998) Compendio de sistemas de pago por los resultados. La Habana. Cuba.
- MTSS, (2000). Los sistemas de pagos y estimulación por los resultados. La Habana. Cuba.
- MTSS, (2002). Resolución 60. Los Lineamientos para la Elaboración, Aplicación y Control de los Sistemas de Pago y Estimulación por los Resultados. La Habana. Cuba.
- MTSS, (2004). Resolución 13. Lineamientos para la estimulación moral. La Habana. Cuba.
- MTSS, (2004). Resolución 39. Reglamento de las formas de pago del salario. La Habana. Cuba.
- MTSS, (2007). Decreto ley 281/2007 de Gestión empresarial. La Habana, Cuba, Editorial Félix Varela.
- MTSS, (2007). Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño, Tabloide Especial. La Habana. Cuba.

- MTSS, (2008): Reglamento General sobre las formas y sistemas de pago. La Habana. Cuba.
- OIT. (1985). La Remuneración por Rendimiento. Ginebra.
- PCC, (1986). III Congreso, La Habana. Los lineamientos Económicos y Sociales para el Quinquenio (1986-1990).-- La Habana: Editorial Política, Cuba.
- PCC, (1986). Tercer Congreso, la Habana. Resolución aprobada por el Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba -- La Habana: Editorial Política, Cuba.
- PCC, (1997). Proyecto Resoluciones V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editorial Política. La Habana, Cuba.
- PCC, (2011), Documento: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba.
- Portuondo Pichardo, Fernando M: (1983). Economía de Empresas Industriales. /Ciudad de la Habana / Editorial Pueblo y Educación.
- Prokopenko, Joseph. (1989). La gestión de la productividad. OIT.
- Robbins, Stephen, P. (1998) Fundamentos del comportamiento organizacional. 7ma edición. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA S.A. México.
- Rodríguez, José Luis / Carriazo Moreno, George. (1990). Erradicación de la Pobreza en Cuba. — La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Rojo, Miguel. (1982) Metodología de la investigación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Tablada Pérez, Carlos. (1987). El Pensamiento Económico de Ernesto Ché Guevara. —La Habana: Edición Casa de las Américas.
- Toro de Miguel, Gisbert: (1983). Diccionario Larouse Ilustrado. Edición Revolucionaria. Instituto del Libro.

Anexos

Anexo 1. Estructura organizativa UEB atención a productores agropecuarios



Anexo 2. Resultado por años del frente de corte 1

Años	Ingreso	C/ V	C/Fijo	Total/Gasto	C/TN	Resultado	R/TN
2009	602354,08	378900,76	144303,19	523203,95	5,15	79150,13	0,78
2010	691172,53	436745,85	129024,50	565770,35	6,21	125402,18	1,38
2011	1287449,48	570971,14	575703,51	1146674,65	11,18	140774,83	1,33

Anexo 3. Comportamiento del costo en el frente de corte 1

Elementos	2009		2010		2011	
	Gastos	Costo	Gastos	Costo	Gastos	Costo
Costo variable	378900,76	3,73	436745,85	4,79	570971,14	5,39
Materiales	51843,71	0,51	51022,94	0,56	69535,23	0,66
Combustible	140976,18	1,39	136873,22	1,50	156677,78	1,48
Salario	130494,56	1,28	171703,69	1,88	239752,79	2,26
S. social	16408,21	0,16	21462,96	0,24	29969,09	0,28
Impuesto fuerza	32816,47	0,32	42925,94	0,47	59938,20	0,57
Gastos indirectos	6361,63	0,06	12757,10	0,14	15098,05	0,14
Costo fijo	144303,19	1,42	129024,50	1,42	575703,51	5,79
Amortización	0,00	0,00	9634,18	0,11	39988,26	0,38
Diferido	0,00	0,00	58311,94	0,64	389061,62	3,67
Gasto taller	44591,03	0,44	34924,98	0,38	146653,63	1,38
Gasto dirección.	99712,16	0,98	26153,40	0,29	38190,79	0,36
Total	523203,95	5,15	565770,35	6,21	1146674,65	11,18
Toneladas	101615,00	1,70	91112	0,64	105962,92	0,97

Anexo 4. Análisis de los indicadores fundamentales

Indicadores	2009	2010	2011
Fondo de salario	130494,56	171703,69	239752,79
Promedio trabajadores	33	33	33
Valor agregado	403172,56	490519,27	1046138,42
Producción mercantil	602354,08	691172,53	1287449,48
Salario medio	659,06	867,19	1210,87
Productividad	2036,23	2477,37	5283,53
Relación ingr. medio prod.	3,09	2,86	4,36
Gastos salario / \$ valor agr.	0,32	0,35	0,23

Anexo.5. Plantilla cubierta / plantilla aprobada

Plantilla.					
	D	T	O	Total	Vacantes
Aprobada.	7	12	167	186	
Cubierta.	6	11	137	154	32
%	85.7	91.6	82.0	82.8	17.2

Anexo 6. Distribución de la plantilla por sexo

Categoría ocupacional	Femenino	Masculino
Dirigentes.	-	6
Técnicos.	3	8
Obreros.	12	125
Total:	15	139

Anexo 7. Composición de la plantilla por nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad	Cantidad de trabajadores	%
Primario.	1	1.0
secundario	20	15.0
Obreros calificados.	77	56.0
Técnico medio	26	19.0
Pre - universitario	10	7.0
Universitario	3	2.0

Anexo 8. Encuesta aplicada a los trabajadores

Objetivo: Determinar la funcionalidad del sistema de pago actual a partir de la opinión de los trabajadores.

Compañero trabajador: en estos momentos se investiga la pertinencia del sistema de pago y su influencia en la productividad. Deseamos que usted nos informe sobre sus opiniones al respecto. Le agradecemos por adelantado su interés.

Diga el grado cultural que usted tiene:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 10mo grado | <input type="checkbox"/> Obrero calificado. |
| <input type="checkbox"/> 11no grado. | <input type="checkbox"/> Técnico medio. |
| <input type="checkbox"/> 12mo grado. | <input type="checkbox"/> Profesional. |

Usted trabaja como:

- Obrero fijo.
 Contrato.

¿Qué labor realiza?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Operador de combinada. | <input type="checkbox"/> Personal de apoyo. |
| <input type="checkbox"/> Operador Tractor. | <input type="checkbox"/> Técnico |
| <input type="checkbox"/> Mecánico | <input type="checkbox"/> Otras. |

¿Recibe estímulos por la realización de su trabajo?

- Estímulos materiales. (Ropa, calzado, alimentos).
 Estímulos morales. (Reconocimientos en las asambleas).
 Ninguna.

El sistema de emulación se lleva a cabo:

- | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Semanal. | <input type="checkbox"/> Anual. | <input type="checkbox"/> Nunca. |
| <input type="checkbox"/> Mensual. | <input type="checkbox"/> Trimestral. | |

¿Cómo califica las relaciones humanas con sus compañeros?

Excelentes. Buenas. Malas.

Muy buenas. Regulares.

¿Cómo usted califica las relaciones entre la dirección y los obreros?

Excelentes. Buenas. Malas.

Muy buenas. Regulares.

Usted en la capacitación recibe temas relacionados con los sistemas de pago.

Siempre. Algunas veces. Nunca.

¿Usted participa activamente en la discusión de las propuestas de los sistemas de pago y emulación?

Sí. No.

¿Cómo usted valora el funcionamiento del trabajo del sindicato?

Muy bueno. Regular.

Bueno. Malo.

Los instrumentos de trabajo que usted utiliza, ¿En qué estado están?

Excelente. Bueno. Malo.

Muy bueno. Regular.

¿Qué tiempo lleva usted trabajando en la UEB "Atención a Productores Agropecuarios Fernando de Dios"?

.....

¿A usted le informan los planes y su cumplimiento?

En todas las asambleas. A veces. Nunca.

¿Está usted de acuerdo con el sistema de pago y estimulación que se aplica?

Sí. No. ¿Por qué?

¿Se siente dueño de lo que produce?

Sí. No. ¿Por qué?

Anexo.9. Entrevista aplicada a funcionarios.

Objetivo:

Obtener información, de los funcionarios del sistema de pago actual.

Entrevista:

Fecha:

Datos del entrevistado:

Cargo:

Edad:

Sexo:

Nivel de escolaridad:

¿Cómo valorar el grado de motivación que provoca el sistema de pago actual?

¿Qué cambios cree que serán útiles en el sistema de pago actual?

¿Algún sistema de pago actual ha tenido mejor resultado que este? ¿Cuál?

Anexo 10. Conciliación ingresos y los gastos reales

Indicadores	Fc 1
Caña cosechada	27004,80
Precio	4,49
Total ingresos	121154,64
Total gastos	69234,49
Materiales	3125,23
Combustibles	31706,45
Salario anticipo	18903,36
Seguridad social	4991,35
Utilización fuerza trabajo	9982,70
Servicios recibidos	525,40
Resultado	51920,15
Fondo disponible	34240,18
Vacaciones 9.09	3112,43
Cont. seguridad social	5229,37
Impuesto utilización fuerza trabajo	9338,16
Salario neto a distribuir	34240,19
De ello estimulación	18307,36
Salario medio	1610,41

Anexo 11. Distribución del salario por resultado

Frente de corte 1	Cantidad de trabajadores	Días	Salario horario	Salario básico	Toneladas	Salario por Resultado
Operador de combinada	1	30	25,69	770,62	4746,43	3149,25
Operador de combinada	1	30	25,69	770,62	3901,52	2588,65
Operador de combinada	1	30	25,69	770,62	4304,64	2856,12
Operador de combinada	1	30	25,69	770,62	4254,25	2822,69
Operador de combinada	1	30	25,69	770,62	4527,67	3004,10
Operador de combinada	1	30	25,69	770,62	5270,25	3496,80
			154,12	4623,71	27004,76	17917,61
Personal de apoyo					52,3292	
Jefe de frente	1	30	22,79	683,74	0,1623	2649,58
Operador de combinada (JB)	3	30	22,79	683,74	0,1623	2649,58
Mecánico de combinada	3	30	18,82	564,74	0,1341	2188,47
Operador de equipos	12	30	18,82	564,74	0,1341	2188,47
Operario agropecuario	4	30	18,82	564,74	0,1341	2188,47
Cocinero integral "C" (JB)	1	30	19,90	597,00	0,1417	2313,47
Cocinero integral "C"	3	30	18,45	553,41	0,1314	2144,55
TOTAL	33		140,40	4212,11	47,67	16322,58
BRUTO A DISTRIBUIR			34240,19	8835,82	100	34240,19

Anexo.12. Salario promedio de los operadores de combinada

Cargo	Toneladas	Salario por coeficiente normativo	Salario por resultado	Total de salario
Operador de combinadas	4746,43	2135,89	3149,25	5285,14
Operador de combinadas	3901,52	1755,68	2588,65	4344,34
Operador de combinadas	4304,64	1937,09	2856,12	4793,21
Operador de combinadas	4254,25	1914,41	2822,69	4737,10
Operador de combinadas	4527,67	2037,45	3004,10	5041,55
Operador de combinadas	5270,25	2371,61	3496,80	5868,41
Total	27004,76	12152,13	17917,61	30069,75
Cantidad de trabajadores				6
Salario promedio mes				5011,62