



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA"  
FACULTAD DE INGENIERIA CARRERA AGROINDUSTRIAL  
SUM RAFAEL FREYRE TORRES

# TRABAJO DE DIPLOMA TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO: ESTUDIO DE LOS RESULTADOS EN LA ESTIMULACIÓN DE  
LA FUERZA DE TRABAJO EN LA CEBA DE TOROS.

AUTOR: DANIEL RICARDO ZALDIVAR

TUTOR: ING. JUAN FRANCO SINTES

CURSO 2011- 2012

HOLGUIN

## **PENSAMIENTO**

**El conocimiento es una virtud y solo si se sabe se puede realizar  
el bien"**

**Sócrates.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todos aquellos que con su ayuda, constancia y dedicación me han encaminado para poder culminar mis estudios. A mi familia por la confianza depositada.

## **AGRADECIMIENTOS**

Es imposible encerrar en estas líneas mi agradecimiento a tantas personas que me han brindado su ayuda y colaboración, sería inexcusable omitir alguna.

A todos

Gracias

## **RESUMEN**

Este trabajo fue realizado en la Granja Agropecuaria Santa Lucía de la Empresa Agropecuaria "Reynerio Almaguer Paz", radicada en el municipio Rafael Freyres de la provincia de Holguin con el fin de analizar el comportamiento de la estimulación por los resultados productivos obtenidos por el capital humano dedicado a la ceba de toros destinados a garantizar parte del consumo de carne para el balance nacional y para la sustitución de importaciones, para esto, se revisaron bibliografías, resoluciones y normativas con temas afines al objetivo deseado y datos estadísticos de años anteriores. Posteriormente se trabajó en el área real con vinculación al proceso de ceba de toro en la finca "La Ceiba", perteneciente a dicha granja determinando los resultados reales y las ventajas obtenidas por los trabajadores dedicados a la actividad, como factor fundamental en el desarrollo de cualquier proceso productivo, así como las deficiencias que presenta el sistema empleado.

## **ÍNDICE.**

INTRODUCCIÓN -----	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO-----	5
1.1. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ESTIMULACIÓN AL TRABAJO-----	5
1.2. CONCEPCIONES TEÓRICAS SOBRE MOTIVACIÓN, SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA ESTIMULACIÓN AL TRABAJO---	9
1.3. CONCEPCIONES METODOLÓGICAS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE ESTIMULACIÓN.-----	11
1.4. PROCEDIMIENTO DE DISEÑO DE SISTEMAS DE ESTIMULACIÓN--	18
1.5. ETAPAS Y ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DEL DISEÑO DE SISTEMAS DE ESTIMULACIÓN-----	20
CAPITULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLOGICO----	44
2,1 CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD-----	39
2,2 MISIÓN-----	39
2,3 CARACTERIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO-----	40
2,4 SISTEMA DE PAGO APLICADO-----	42
2,4,1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE PAGO-----	42
2,4,2 INDICADOR FORMADOR-----	42
2,4,3 INDICADOR CONDICIONANTE-----	42
2,4,4 FORMACIÓN DEL SALARIO-----	42
2,4,5 PERÍODO DE PAGO-----	43
2.4.6 DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO-----	43
2,5 DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.-----	50

CONCLUSIONES.....	51
RECOMENTACIONES.....	52.
BIBLIOGRAFIA.....	53
ANEXOS	

## 1.- INTRODUCCION.

"Las transformaciones que han ocurrido en el comercio Internacional representan un desafío, en particular para las pequeñas y medianas empresas, que enfrentan una situación en que la innovación tecnológica es fundamental para la competitividad. En este nuevo contexto la capacidad de las organizaciones para invertir en investigación y desarrollo en la enseñanza, en la cooperación y particularmente en lo Intangible, es hoy día factor determinante. Es necesario trabajar a mediano y largo plazo y simultáneamente para poder reaccionar rápidamente a las dificultades, aprovechando las oportunidades del presente".

En los últimos años se ha percibido una transformación en cuanto a la importancia concebida a la gestión de los recursos humanos. El desarrollo eficaz de nuestra economía es proporcional a los intereses y necesidades de nuestra sociedad unida a la mejor utilización de los recursos materiales, laborales y financieros.

La base alimentaria y la fuerza de trabajo (capital humano) en la ganadería son los factores fundamentales para lograr la supervivencia, así como la manifestación de las potencialidades productivas. ( Martínez et Al, 2005)

El balance alimentario es la herramienta que le permite al hombre tener en cuenta todos los factores nutritivos de los alimentos en relación con los requerimientos nutricionales de los animales para la planificación adecuada de su producción a corto o largo plazo de acuerdo a los resultados que nos proponemos (Lezcano, 2009) al potenciar al máximo las producciones de alimentos procedentes de los pastos y forrajes, también estamos haciendo un uso mas racional y eficiente de los concentrados de importación.

El valor nutritivo de los pastos tropicales es inferior al de los pastos de climas templados (menor contenido de proteínas, energía y digestibilidad por unidad de materia seca) aunque superan a estos, en cuanto a los rendimientos, en Cuba, existen dos épocas del año que se diferencian en cuanto a la cantidad e intensidad

de las precipitaciones y otras variables climáticas, que influyen en la producción y el rendimiento de los pastos y forrajes (seca y lluvia).

El principal problema que tiene nuestra ganadería vacuna es que su alimentación no se corresponde de forma estable, con sus necesidades a lo largo del año, debido a varias causas, que pueden ser resueltas con planes de acciones a corto, mediano y largo plazo.

La estrategia fundamental para eliminar esta problemática, es la siembra de pastos y forrajes, así como el uso de todos los residuos, subproductos y coproductos industriales que permiten cubrir las necesidades de nuestros animales en la época de seca.

Aunque persisten problemas con el déficit de recursos y no hemos logrado aplicar totalmente los conocimientos y experiencias acumuladas (sabiduría aplicada), contamos con el sol, el suelo, el aire, el agua y los animales; así como lo más valioso que son los recursos humanos, todo ello unido a la voluntad que nos permitirá alcanzar mejores resultados.

Para el ganadero productor de carne todos sus ingresos dependen del peso del animal al momento de su comercialización, el balance que dejan los costos del sistema alimentario y manejo empleado y los kilogramos de carne producidos por unidad de superficie ( Tompson , 2001).

En cualquier sistema productivo existen varias unidades de acción con objetivos bien definidos, muchos de ellos limitados por condiciones del medio ambiente, el nivel de conocimiento del capital de trabajo y los recursos disponibles.

En estos momentos los indicadores de la economía mundial señalan un comportamiento desfavorable para los países subdesarrollados ya que la producción de agrocombustible consume una cuarta parte de la producción mundial de maíz, lo que sería suficiente para alimentar 350 millones de personas. (Rodríguez, 2012), lo que hace además que se dificulte la adquisición de concentrados, ya que la oferta en el mercado ha disminuido y los precios se han

incrementado por lo que en estos momentos tenemos que trabajar por alcanzar la soberanía alimentaria, ya que la solución no es tener dinero, si no producir los alimentos que necesitamos. Para ello el factor fundamental es el hombre por lo que es necesario compensar al mismo de acuerdo a los resultados obtenidos por su esfuerzo y dedicación.

El trabajo se realizó en la Granja pecuaria Santa Lucía, específicamente en la Finca la Ceiba, la cual tiene un centro de ceba en condiciones semi estabulada, para la producción de carne vacuna destinado al balance nacional y la sustitución de importaciones para el turismo el turismo. Por lo antes expuesto este trabajo se plantea el siguiente problema científico: Las actuales condiciones de la técnica y la fuerza de trabajo; el sustento de la base alimentaría trae como consecuencia el rendimiento de la producción de carne vacuna, así como la disminución de los costos de la misma.

#### HIPOTESIS:

La estimulación adecuada del hombre en el proceso de ceba de toros incrementa el uso de los recursos disponibles posibilitando un mejor resultado económico , tanto para los trabajadores dedicados a la actividad y para la entidad misma. .

#### OBJETIVO GENERAL:

Realizar un estudio sobre los resultados económicos de la ceba de toros en la finca La Ceiba, tanto para el capital humano que trabaja en la actividad, como para la entidad.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS :

- Conocer los métodos utilizados para la ceba de toros en la finca la Ceiba.
- Determinar la influencia del factor humano en el proceso productivo.
- Evaluar los resultados económicos obtenidos en los últimos dos ciclos de ceba.

#### TAREAS DE INVESTIGACION:

- Analizar los fundamentos teóricos y metodológicos para la estimulación del hombre a los resultados obtenidos durante el proceso productivo en la ceba de toros.
- Estudiar el sistema aplicado hasta el momento y el grado de satisfacción por parte de la fuerza de trabajo dedicada a dicha actividad..
- Determinar los resultados económicos obtenidos con el sistema aplicado.

#### METODOS UTILIZADOS:

Teórico:

Análisis y síntesis: Tiene amplia utilización por ser el proceso del funcionamiento lógico de gran utilidad para la interpretación de los cálculos realizados.

Histórico Lógico: Determinación de los antecedentes sobre las generalidades del desarrollo ganadero en función de la producción de carne.

Empírico:La observación:

Método Estadístico: Se utiliza teniendo presente de una forma análoga los métodos matemáticos, permitiendo procesar información desde el punto de vista cuantitativo.

## **Capítulo I. Marco Teórico y Metodológico.**

### **1.1. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ESTIMULACIÓN AL TRABAJO.**

La estimulación al trabajo data desde el surgimiento mismo del hombre, donde el trabajo significó el mismo estímulo. Engels lo definió como “la condición básica y fundamental de toda la vida humana” En la comunidad primitiva, a pesar de lo material, las recompensas por los resultados del trabajo cobraba valor moral, el trabajo era un símbolo, daba autoridad, respeto y se inculcaba de generación en generación, y los beneficios se distribuían equitativamente entre los miembros de la comunidad.

Los factores antes mencionados conducen a la clase dominante a buscar otras formas de influencia dando lugar a un nuevo mecanismo explotador, más encubierto, refinado que disminuye la resistencia e impulsa el incremento de la productividad, en el feudalismo continúa prevaleciendo lo material, el castigo físico en menor medida, el miedo al desalojo... etc., creaba interés por los resultados ya que el siervo tiene cierta participación en ellos.

Con el desarrollo de las fuerzas productivas y las transformaciones en las relaciones de producción que dan origen al capitalismo, surgen también nuevas formas de influir sobre el hombre, debido a las concepciones feudales que no eran eficaces en la condición de la producción industrial, la estimulación al trabajo y sus conceptos básicos se transforman con el capitalismo.

En las condiciones imperantes en el mundo capitalista incipiente la explotación que se requiere es de la fuerza física del obrero, de sus habilidades manuales, mecánicas y se diseña el trabajo de forma tal que tenga poco o nada que pensar. Por otra parte el nivel técnico, cultural e intelectual de los trabajadores de esa época y

hasta bastante adelantado el siglo XX, tampoco propicia una concepción distinta, que por otro lado no era muy necesaria para lograr los niveles de utilidad que se alcanzan en las condiciones económico - sociales concretas de entonces.

En resumen las condiciones objetivas y subjetivas de la producción, el mercado y los trabajadores, propició el nacimiento y desarrollo de la escuela clásica de dirección a finales del siglo XIX e inicios del XX.

Según Taylor "la dirección de obreros consiste esencialmente en la aplicación de tres ideas elementales: en primer lugar tener delante de ellos un señuelo que los haga trepar, en segundo lugar hacer restallar el látigo sobre ellos y tocarlos de tanto en tanto con el mismo, en tercer lugar trabajar codo con codo con ellos, empujar firmemente en la dirección y no dejar nunca de instruirlos, ayudarlos y guiarlos".

El socialismo, como primer paso hacia el comunismo lucha por eliminar el carácter explotador expresado en todas las formaciones económico-sociales que le antecedieron e impone nuevas relaciones de producción. Un nuevo horizonte se abre a la "estimulación estratégica o profunda", el estado socialista sin distinción, crea mecanismos que benefician a todos los ciudadanos reflejados estos en derechos, la salud, la educación, el deporte, la seguridad ciudadana, entre otros.

Incontables son los esfuerzos realizados en el campo de la aplicación de la ley de distribución con arreglo al trabajo, la organización y remuneración del trabajo en brigadas de nuevo tipo, las experiencias de aplicación de coeficientes de participación laboral y la utilización de sistemas de pago por los resultados, sistemas de premiación y otros.

Estas experiencias desde luego que alcanzaron resultados destacables en especial en la productividad del trabajo, pero los tres mecanismos básicos, estables de la estimulación socialista, la emulación socialista, el reconocimiento al mérito y los sistemas de pagos e incentivos no se desarrollaron a la par. En el "socialismo real" finalmente la práctica hizo recaer sobre el salario y los incentivos y en general en los mecanismos económicos un gran peso, no tratando con igual fuerza el perfeccionamiento de otros vinculados especialmente a los motivadores intrínsecos,

los derivados de la propia naturaleza y contenido de trabajo, vinculados a la influencia del grupo, los directivos y algunos vinculados con las condiciones de trabajo y bienestar.

Los métodos y estilos de dirección, pese a tener un enfoque democrático y participativo no superaron en la práctica los enfoques clásicos, pese a que por muchas vías se analizó y se hicieron esfuerzos por mejorar (CETSS, 1984). En fin el discurso teórico no siempre tuvo una feliz respuesta práctica y florecieron las corrientes económicas por encima de la preocupación real y concreta sobre del factor humano, esto desde luego no fue nada provechoso y constituye un desacierto en su aplicación práctica. Cuesta (1991) al referirse a estos aspectos resalta la importancia de la coherencia, de evitar el dogmatismo, el burocratismo y significa lo vital del enfoque sistémico como "una necesidad objetiva de su desarrollo efectivo".

La falta de coherencia, consistencia e integralidad, es uno de los talones de Aquiles de la estimulación en nuestros días, este análisis y las experiencias cubanas dieron lugar a la elaboración de la hipótesis de este trabajo.

La estimulación al trabajo en Cuba, tiene también, como es lógico, una historia que no puede separarse del sistema socio-económico imperante en cada momento. La situación de la Cuba prerrevolucionaria en materia de estimulación al trabajo, y de organización del trabajo y los salarios, en general se reseña de una forma bastante clara e integral en los trabajos de Cuesta (1991), Acosta (1984) y González (1984) por citar algunos.

Con el triunfo de la Revolución es que realmente se llevan a cabo cambios radicales que redundan en beneficios sociales inexistentes hasta entonces en materia de salud, educación, empleo y otros que influyen de manera significativa en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y los miembros de la sociedad en su conjunto.

La etapa enmarcada entre 1959 y 1961 se caracterizó por la radicación del proceso, en ella ocurren grandes transformaciones socio-económicas para liquidar el poder imperante que permitieron iniciar el camino hacia el socialismo. En materia laboral la

búsqueda del empleo constituyó la tarea básica, apareciendo dificultades que crearon situaciones anárquicas complejas, que obligaron a tomar decisiones importantes.

La etapa enmarcada entre 1962 y 1966 se caracterizó esencialmente porque en ella se elaboró, experimentó y generalizó el sistema salarial, vigente prácticamente hasta la reforma salarial de 1981, en esta reforma se iniciaron y desarrollaron otros mecanismos de estimulación moral, vinculados a la emulación, el sistema de méritos laborales y el trabajo voluntario, así como otros movimientos que promovieron la participación en la solución de los problemas y en general en la dirección empresarial.

El proceso de rectificación pone al descubierto las debilidades y los errores del enfoque seguido en la estimulación al trabajo hasta entonces y sus nefastas consecuencias en el socialismo. En los análisis dirigidos por Fidel y sus múltiples intervenciones al respecto ponen de manifiesto la necesidad de realizar la atención al hombre de manera integral. En este período se desarrollaron experiencias novedosas en este sentido, se destacan la renovación del movimiento de microbrigadas y las brigadas de nuevo tipo, los contingentes y en mayor medida los resultados del perfeccionamiento empresarial iniciados en las FAR, así como otros experimentos empresariales que tienden a una mayor integridad en el enfoque empresarial.

El período especial que en su primera fase se inicia a finales de 1990 impone un nuevo reto a la economía cubana. La agudización de la crisis económica que sufre el país del 1990 al 1993 repercute de manera significativa en las organizaciones económicas y la población en general, todo ello ocurre producto a la contracción de los niveles de actividad y las importaciones, lo cual tuvo como consecuencia un gran deterioro de las ofertas de bienes y servicios, con el impacto en áreas básicas como la alimentación, vestuario, transporte y en múltiples artículos de aseo y uso personal. El salario disminuyó su poder movilizador al perder prácticamente su capacidad de compra.

En la etapa iniciada a raíz del V Congreso del PCC en octubre de 1997 se reconocen los resultados, los problemas existentes y se traza la estrategia económica. La eficiencia, como se ,menciona en la introducción del citado documento, debe transformarse en modo de actuar, controlar y exigir a todos los niveles, en ella se recalca el papel del recurso humano en el logro de la eficiencia ya sean directivos o trabajadores. El siglo XXI es reconocido como siglo de la información y del conocimiento, o sea, "siglo del hombre" que es el que crea y usa la información y tiene la cualidad de poseer, utilizar y desarrollar el conocimiento.

El Perfeccionamiento Empresarial es por tanto la gran oportunidad del momento, oportunidad que debe aprovecharse para diseñar sistemas de gestión de recursos humanos acordes a las tendencias más actuales del mundo adoptados como un "traje a la medida" a cada organización y a su entorno. Esta oportunidad desde luego también debe ser aprovechada para la implementación del sistema de estimulación que se necesita, integral, coherente que aplicado consistentemente ayudará a alcanzar los niveles de competencias, compromiso y cohesión que permitirá cumplimentar los objetivos trazados en cada momento que permitirán a nuestras organizaciones ser eficaces, eficientes y verdaderamente competitivas.

## **1.2. CONCEPCIONES TEÓRICAS SOBRE MOTIVACIÓN, SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA ESTIMULACIÓN AL TRABAJO.**

Según Koontz... (1990) la función dirección, está relacionada con el proceso de influir sobre las personas para que intenten con disposición y entusiasmo el logro de los objetivos de la organización. A través de esta función los verdaderos líderes deben crear las condiciones, apoyar a las personas, ayudarlas a ver, a percibir que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial al tiempo que contribuyen a los objetivos organizacionales.

La influencia de los directivos sobre los trabadores tiene como objetivo esencial cumplimentar la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez más la atención en la atención al hombre y

en alcanzar su motivación. Para lograr estos fines los trabajadores deberán actuar, comportarse de manera tal que puedan alcanzarlos, o lo que es lo mismo, deben mantener cierta disciplina que puede ser impuesta o voluntaria, o sea, que el origen principal de su exigencia puede ser por tanto externo o interno.

A partir del fundamento teórico general de los enfoques sistémicos que fundamentan este trabajo, se ha elaborado un modelo que incluye las características que a nuestro juicio deben ser consideradas partiendo de cinco direcciones básicas (subsistemas) asociadas al análisis de la motivación y por ende al diseñar y/o perfeccionar el sistema estimulador apreciando en cada dirección tanto las posibilidades estimuladoras que pueden aportar en si, como las condicionantes que pueden imponer y que son necesarias tomar en cuenta al analizar de manera integral y coherente la estimulación y el sistema que propicia esto, que es a fin de cuentas el campo de acción donde se incursiona en este trabajo, el análisis de las direcciones básicas antes mencionadas incluyen la incursión en las características y dinámica del entorno, tanto externo a la organización, como el interno, referido este último al individuo, los grupos y al sistema estimulador, e incluye además las características individuales y grupales, así como las características y resultados del sistema estimulador.

En lo referente a la denominada “motivación concreta” o “satisfacción laboral” es importante destacar que a partir de las 28 variables o dimensiones esenciales se expresan las necesidades y motivos más generales clasificados en los cinco subsistemas vinculados a:

- La naturaleza y contenido de trabajo.
- El trabajo en grupo.
- Las condiciones de trabajo
- El esfuerzo y los resultados individuales.
- Las condiciones de bienestar.

Las dimensiones esenciales por grupo y su definición aparecen como se mencionó

en el Anexo 1, acompañados por las herramientas básicas para el diagnóstico de la satisfacción laboral que aparecen en el anexo 2.

La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando es satisfecha la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa, lo que si parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados. En fin la reflexión va dirigida a diferenciar motivación y satisfacción y a significar lo que se desea lograr: comportamientos voluntarios, responsables, que se traduzcan en resultados favorables, tanto para la organización como para el individuo; es por ello que resulta importante concentrarse en los motivadores que influyen sobre la conducta de las personas; los estímulos.

El estímulo; entendido como tal, es todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensorial del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente, no necesariamente tiene que motivar, e incluso pueden resultar muy distintos motivos en función de la psicología de la persona; por ejemplo el esclavo estaba estimulado a trabajar a latigazos, pero desde luego que en esencia no estaba motivado positivamente a hacerlo, no trabajaba movido por otra cosa que no fuera evitar el castigo o la muerte, no lo hacía de forma libre, voluntaria o consciente.

La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy, debe comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria. El estímulo positivo o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos, por solo citar las más usadas. Todos tienen como característica, que son externos al individuo y finalmente pueden tener un efecto

mediato o inmediato; de lo que se trata entonces es de dotar al ambiente laboral de aquellos beneficios que satisfagan las necesidades humanas en cantidad y calidad, tal que lo logren y establecer las vías para su distribución tomando muy en cuenta en todo momento la correspondencia entre necesidad y posibilidad y entre eficiencia y eficacia; el subsistema de gestión de recursos humanos encargado en esencia de esto es el de estimulación, los estímulos como ya se expresó anteriormente son herramientas muy importantes para los dirigentes y su manejo eficaz forma parte importante de arte de los verdaderos líderes.

### **1.3. CONCEPCIONES METODOLÓGICAS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE ESTIMULACIÓN.**

#### **EL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN O DE RECOMPENSAS.**

La estimulación al trabajo como todas las restantes funciones de gestión de recursos humanos debe enfocarse de forma integral como un sistema. El sistema de estimulación entonces contendrá las direcciones o esferas de atención en que deben realizarse las acciones de estimulación, así como los principios y procedimientos a partir de los cuales se realizarán, teniendo como centro al hombre, con el objetivo de lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y así contribuir a los objetivos organizativos y sociales. Las direcciones, esferas de atención o elementos del sistema estimulador, serán por tanto los grupos motivadores anteriormente analizados, con sus variables, atributos o dimensiones esenciales (Anexo 1), de ellos se derivarán propiamente los estímulos que actuarán sobre el individuo o grupo.

El sistema estimulador es abierto y pone de manifiesto la importancia de la visión, sistemática, estratégica, integral, coherente, consistente, educativa y participativa que debe caracterizarlo, esto se logrará verdaderamente y sus resultados se mejoraran continuamente si se basan o están ligados a la aplicación de la ciencia y la técnica más actual en este campo.

Por otra parte resulta importante destacar que el hombre es objeto y a la vez sujeto de este sistema; objeto, porque hacia él va dirigido el estímulo y sujeto por algunas razones, entre las que están en primer lugar el hombre y los grupos, los cuales con el

logro de los objetivos organizativos y sociales propiciarán las fuentes, las bases para financiar y perfeccionar el propio sistema y por tanto su mejora continua y por otra parte por la influencia del jefe y los colectivos en las acciones de estimulación y sus percepciones, tal es así que este se constituye en uno de los "Grupos Motivadores".

Por otra parte debe quedar claro que las bases de distribución de los beneficios son siempre las propias necesidades y los resultados, ya sean de carácter organizativo, individual o social y por tanto estas deben estar debidamente definidas de alguna manera en las diferentes direcciones o esferas de atención a partir de políticas generales o específicas según sea el caso.

Por lo general las políticas que rigen las direcciones vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo; trabajo en grupo e influencia de los directivos, condiciones de trabajo y en gran medida condiciones de bienestar, se dirigen esencialmente a distribuir según necesidades a partir de los objetivos organizativos y de las posibilidades, las políticas dirigidas a la estimulación de los resultados individuales, lo harán a partir de los propios resultados, expresados ya sea en términos de competencias (complejidad y responsabilidad), comportamiento y logros obtenidos.

Luis F. Álvarez enuncia doce principios que se deben tener en cuenta durante el diseño o perfeccionamiento de un sistema de estimulación, los cuales son:

1. Orientación: hacia la misión y objetivos.
2. Enfoque: estratégico, integral y coherente.
3. Base: científica.
4. Participación.
5. Percepción, fácil comprensión y retroalimentación
6. Equidad y correspondencia.
7. Oportunidad.
8. Justicia.

9. Consistencia.
10. Carácter educativo.
11. Racionalidad y eficacia
12. Flexibilidad y dinamismo.

#### *1. Orientación.*

La política y acciones de estimulación deben estar orientadas 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. También es importante destacar que pese a lo anterior hay que buscar la adecuada relación que permitan las posibilidades, para el logro de los objetivos organizacionales, personales y sociales.

#### *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 emanará una estrategia que debe ser coherente con los objetivos y planes estratégicos de la organización, así como con sus valores,

#### *3. Base.*

La estimulación al trabajo debe tener un carácter eminentemente científico, independientemente de los elementos empíricos que puede utilizar o presentar, introduciendo los métodos y técnicas más avanzadas en correspondencia con el desarrollo de las ciencias que participan y aportan con un enfoque multidisciplinario y las condiciones de la organización y su entorno en el marco de las posibilidades existentes-

#### *4. 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. La participación posibilita verdaderamente que esta función alcance la adecuada integración y de estos con los restantes trabajadores, igualmente es necesario precisar la máxima descentralización posible hasta el nivel más bajo a fin que cada jefe y colectivo verdaderamente tenga poder de decidir y actuar en este sentido, se comprometa y responda por sus resultados.

Por último es conveniente tener presente 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.

##### *5. 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. Existen muchos factores que inciden en que el trabajador reciba lo que desea, la comunicación juega un papel preponderante en ello, la información, su claridad, sencillez y la retroalimentación consecuente ayudarán notablemente al respecto, múltiples son los ejemplos que pudieran citarse al respecto, desde sistemas de pago e incentivos engorrosos, hasta acciones que los trabajadores no perciben claramente como estimulación, por lo cual hay que ser verdaderamente pródigo en la proclamación de todas y cada una de las acciones que al respecto se ejecuten y ayudar así a que todos las perciban como tal.

##### *6. 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. Es necesario diferenciar los beneficios que recibe cada individuo, tomando en cuenta los resultados de su trabajo, su comportamiento y sus resultados, su eficacia logrando que él reciba en correspondencia con esto, tanto en lo moral como en lo material. Las personas siempre comparan lo que aportan con lo que reciben y todo esto con el resto de sus compañeros, si los trabajadores observan una correspondencia adecuada, el efecto estimulador es mejor. 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.

#### *7. 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 sólo 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 los necesita, para evitar periodos 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.

#### *8. 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, etc., todos tienen la misma posibilidad, recibirlos en mayor cuantía depende de cada cual, de sus resultados, etc. Desde

luego que este principio está muy estrechamente relacionado en lo que distribución se refiere al de la equidad y correspondencia y no se contrapone a esto.

#### *9. 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.

#### *10. Carácter Educativo.*

Las acciones de estimulación incluso las que tienen implícito el castigo tienen que tener un enfoque educativo, las mismas deben administrarse en positivo ya sean morales o materiales. 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 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, de castigo, no tienen por lo general una buena aceptación si no se enfocan en positivo, es necesario aplicarlos como última posibilidad y con este enfoque educativo.

#### *11. Racionalidad y Eficacia.*

La estimulación al trabajo no es un fin en si misma, es un medio importante para lograr los objetivos organizativos, 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. Por lo antes dicho también es necesario tomar en cuenta la eficacia, el impacto y hacer corresponder el estímulo con este. No se puede dar lo que no se tiene aunque se quiera y además las personas deben entender que al aumentar sus efectos, sus resultados, hay más posibilidades de tener más recursos para dedicar a la estimulación. Los sistemas de incentivos monetarios por resultados (parte móvil) sólo pueden tener sentido cuando existen los resultados, si no se alcanzan, el estímulo no tiene razón de ser, "hay que reconocer el esfuerzo y premiar el resultado". La racionalidad y eficacia implica un análisis sistemático de eficiencia-eficacia, en relación con la inversión y su ajuste temporal acorde a la variación de las condiciones de la organización y su entorno.

### *12. 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 periodos de vigencia, fechas de revisión y ajuste, etc. que posibiliten por una parte cierto nivel de permanencia, de estabilidad, de consistencia y el consecuente ajuste a cada situación específica. Por otra parte la propia aplicación de los propios principios no puede ser con tal rigidez que imposibilite o encuadre un contexto tan dinámico como es la estimulación al trabajo. 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.

### **1.4. PROCEDIMIENTO DE DISEÑO DE SISTEMAS DE ESTIMULACIÓN.**

Después de realizado el análisis de las concepciones y criterios que sobre la estimulación al trabajo deben ser considerados y que conforman el estado deseado, se hace necesario contar con un procedimiento metodológico que permita su

implementación en las organizaciones y que se constituye en la razón de ser de este trabajo.

Para llegar a la definición de las etapas y actividades que debe contener el procedimiento es conveniente hacer algunas reflexiones acerca de sus antecedentes y el estado de estos en Cuba y el mundo, ya que partiendo de ellos fueron concebidas sus etapas, actividades y los objetivos de las mismas. Al revisar la bibliografía y la experiencia existente en Cuba y el mundo para dirigir procesos de cambio, de mejora continua, se observa que existen numerosos enfoques con sus denominaciones en cuanto a las etapas, pero que en general tienen mucho en común en cuanto a esencia y objetivos.

Sirven de antecedentes en este sentido el método general para resolver problemas o proceso de solución de problemas a partir de los enfoques planteados por los diferentes autores entre los que pueden citarse Kepner y Tregoe (1983), Zerilli (1988), La Branche (1999), Barra (1983), Zayas (1991), e Instituciones como es el caso de la OIT (1986) y el MES de Cuba (1990) entre otras, este método es la base de que parten los principales enfoques actuales en materia de cambio organizativo. Además se cuenta con criterios y experiencias de las diversas filosofías y enfoques contemporáneos entre los cuales pueden destacarse el de la consultoría clásica planteado por la OIT (1980), el de la consultoría integral colaborativa (Portuondo, 1992), el programa para la mejora del rendimiento en las empresas DOIPMR (Abramson 1993) y los enfoques planteados por la Confederación Andina de Fomento (CAF) por Rodríguez (1990) y Gómez (1991). Por otra parte sin duda el procedimiento tiene mucho que ver con el establecido en el perfeccionamiento empresarial cubano en las FAR (MINFAR 1989), (Pérez Betancourt 1988) y actual (MES 1999).

Todos estos enfoques definen etapas, actividades, condiciones indispensables, que deben caracterizar a los procesos de cambio, de mejora continua con los cuales en su esencia se coincide.

Sin embargo, el enfoque que sigue el procedimiento propuesto tiene como

antecedente más cercano el planteado en el Programa Permanente para el Mejoramiento de la Productividad (PPMP) del Dr. Arturo Pacheco (1991), sobre todo por las experiencias y adecuación de este a la realidad cubana (Álvarez y Pacheco, 1993), que finalmente se resumen por Pacheco y Álvarez (1994) en el Informe final de las aplicaciones de este programa en Cuba y México. El procedimiento original ha sido adecuado a la situación actual y la función que es objeto de estudio, en este caso la estimulación al trabajo.

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

1. Considerar la organización con un enfoque sistémico, integral (abarcador de todos sus procesos), estratégico y adaptativo.
2. Poner especial énfasis en las salidas, la misión y 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.
4. Adoptan una filosofía de gestión determinada (OCT) 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.
5. 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 y el aprendizaje continuo es su base esencial.
6. Se adopta un procedimiento para implementar el proceso de mejora continua y se crea un equipo coordinador del mismo.
7. 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

8. 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 ( Martínez Hinojosa, 1990) en los cuales también hay un consenso aplastante.

### **1.5. ETAPAS Y ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DEL DISEÑO DE SISTEMAS DE ESTIMULACIÓN.**

1. Preparación inicial.
2. Diagnóstico.
3. Estrategia de solución.
4. Implementación.
5. Evaluación y Ajustes.

A continuación se especificaran por etapa los objetivos, las tareas o actividades a desarrollar y las principales consideraciones a tomar en cuenta.

#### ***ETAPA 1. Preparación inicial.***

Siempre que se lleva a cabo un proceso de cambio planeado, de mejora continua, de perfeccionamiento, es necesario marcar un punto de partida, realizar una entrada formal que dé inicio al mismo, esta etapa con diferentes denominaciones aparece en los diversos enfoques existentes.

Los objetivos de esta etapa son:

1. Esclarecer las expectativas de metas, roles y procedimientos a todos los niveles.

2. Comprometer a todos los directivos y trabajadores con el proceso de mejora continua del sistema de estimulación.
3. Definir y preparar al equipo que dirigirá el proceso.

Como tarea o actividades a realizar para alcanzar los objetivos previstos para esta etapa pueden considerarse las siguientes:

1. Entrevistas iniciales.
2. Reuniones de Información.
3. Talleres de sensibilización.

Cualquiera sea el caso debe iniciarse el trabajo realizando contactos iniciales, entrevistas con el director de la organización o reuniones de trabajo con el equipo de la alta dirección de esta, con la finalidad de:

1. Definir los objetivos, alcance del estudio a realizar, así como los plazos de ejecución.
2. Definir el procedimiento a utilizar y los roles a desempeñar por los participantes y comprometerlos.
3. Definir el coordinador del equipo de trabajo y los miembros fundamentales.

Una vez realizado este paso entonces se inicia todo un proceso de información-formación que garantice el compromiso a todos los niveles y la preparación de los implicados.

En primer lugar es conveniente lograr que a todos los niveles se conozca del trabajo que se realizará y sus objetivos, a fin de que las personas tengan bien claras las expectativas e interpreten el papel que les toca desempeñar para alcanzarlas, esto puede hacerse utilizando las reuniones informativas existentes o que se implementen para tal fin.

A partir de aquí se desarrollarán talleres de sensibilización por niveles donde se preparen al personal del equipo y al resto de los participantes en lo referente a la

forma de trabajar en equipo, a la aplicación del procedimiento y al uso de diversas técnicas requeridas para ello. Los aspectos esenciales a abordar son:

- Misión y objetivos de la organización, su derivación, ubicación de la Gestión de Recursos Humanos y la estimulación al trabajo. Concepciones de la función de la estimulación y enfoques más actuales. Procedimiento metodológico para diseñar el sistema de estimulación. Técnicas básicas para trabajar.

En estos talleres se tratará de combinar la formación teórica-práctica con la propia aplicación del procedimiento a fin de continuar el trabajo de comprometimiento con éste. Es bueno destacar que en las restantes etapas deben tenerse muy presente todas las oportunidades para involucrar y comprometer a las personas y la forma más beneficiosa de hacerlo es darle una activa participación en el proceso.

Esta etapa, al menos en lo que al involucramiento para el logro de compromiso se refiere, no se cerrará nunca, una vez iniciado el proceso de mejora continua, en ella la labor de capacitación del personal será trascendental.

El no conocer la esencia, el no hablar un lenguaje común, el no saber participar eficazmente, es una de las causas claves que hacen fracasar o al menos limitan los resultados de estos procesos.

Las técnicas que puede utilizar el equipo de diseño son múltiples, entre las fundamentales están: las entrevistas y las técnicas de trabajo en equipo en general, adaptándolas a las diversas situaciones, el grupo además debe valerse de la revisión de documentos y su análisis. En las sesiones o talleres de sensibilización es necesario utilizar medios, presentación de ideas ilustrativas, esquemas, así como la elaboración de materiales que trabajo.

La etapa de preparación inicial, si se utiliza y explota adecuadamente puede dar como resultado una información previa de diagnóstico muy útil, permite ir logrando consenso en cuanto a problemas y causas.

Por otra parte, cuando se realiza el trabajo se debe tener toda la información necesaria que permita ir caracterizando la organización, sus unidades operacionales,

de apoyo y funcionales, entender la misión, los objetivos y tener una idea esencial de los principales factores Internos y externos a tomar en cuenta.

### *ETAPA 2. Diagnóstico.*

La etapa de diagnóstico es trascendental en el proceso, es una etapa de estudio y análisis lo más profundo posible, que permita revelar el estado actual de la organización referida al subsistema objeto de estudio, en este caso el sistema estimulador.

Los objetivos de la etapa de diagnóstico son:

1. Identificar, verificar y definir los principales problemas del sistema de estimulación.
2. Analizar las causas que provocan la existencia de problemas.
3. Identificar y caracterizar las amenazas y oportunidades del entorno, de la organización y del sistema estimulador, que están directamente relacionadas con éste.

Las tareas o actividades a desarrollar para cumplimentar los objetivos pueden enfocarse en tres direcciones básicas:

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

Las dos primeras darán paso a la tercera que incluirá el resultado final del diagnóstico sistema estimulador, es conveniente resaltar que pueden ser iniciadas en simultáneo y de hecho es conveniente hacerlo.

Al trabajar en la primera dirección el equipo de diseño con la información que ha ido recopilando de la etapa 1 y su profundización en esta etapa debe ir conformando una caracterización actual de la organización, sus resultados, sus fortalezas y

debilidades, buscando las interrelaciones de ésta con el hombre y el sistema estimulador en general.

Por otra parte es conveniente caracterizar el entorno externo, sus amenazas y oportunidades, con vínculo directo a la estimulación al trabajo.

Con relación a esto es importante utilizar algunas preguntas para que se tenga más clara idea del propósito que se persigue.

¿Cumple la organización su misión?

¿Cuáles son los principales problemas?

¿Qué vínculos tienen estos resultados con los recursos humanos y en especial con la estimulación?

¿Qué amenazas y oportunidades brinda el entorno externo a la estimulación al trabajo?

¿Qué fortalezas y debilidades tiene el entorno interno al sistema estimulador?

Es importante tomar muy en cuenta en todo este contexto la situación actual de los "motivadores estratégicos", la situación económica del territorio y el país y los aspectos objetivos y subjetivos que puedan afectar la aplicación de diversas vertientes estimuladoras por la organización, sobre todo los vinculados a los grupos de interés. En esta dirección las técnicas más utilizadas son las entrevistas, la revisión de documentos y en general las técnicas asociadas al trabajo en grupo antes citadas. Resulta conveniente al definir los problemas tomar en cuenta los aspectos que se recogen en el Anexo 2.

La segunda dirección de trabajo está relacionada con la medición de la satisfacción laboral y el estado de las dimensiones esenciales, así como el análisis de otros Indicadores que puedan caracterizarla, en este último caso resulta conveniente llegar a las causas que dan origen a tal resultado, esta dirección se centra en el trabajador, sus apreciaciones y los resultados de su comportamiento.

Diversas pueden ser las formas de conducir un estudio de satisfacción laboral,

resulta muy interesante lo planteado al respecto por Cuesta (1990, 1991, 1997). Para realizar este estudio se recomienda utilizar los criterios que ya hace unos años vienen aplicándose con éxito por profesores e investigadores de la Universidad de Holguín dirigidos por el autor de este trabajo (Álvarez, 1997), (Morales, 1997), (Cruz 1998), el cuál se basa en una encuesta de diagnóstico como técnica básica que permite medir la satisfacción laboral de los trabajadores y el estado de las 28 dimensiones esenciales agrupadas por los cinco elementos del sistema estimulador antes definidos, se complementa el estudio con entrevistas de apoyo (Anexo 3) y otras técnicas según la situación.

Para procesar los resultados puede ser utilizado el software de apoyo PEMOT (Rodríguez, 1996), (Morales, 1997), (Cruz, 1998), que permite algunas facilidades al investigador tales como tablas y gráficos de resultados, o utilizar otras variantes.

En este diagnóstico se incorpore también el análisis de los indicadores que están relacionados con la satisfacción laboral de forma más directa y que acordes a la organización sean factibles determinar, tales como el ausentismo, la fluctuación laboral, el aprovechamiento de la jornada laboral, etc. Toda esta información permitirá tener claridad del problema de la satisfacción laboral expresado en sus diferentes ángulos y las causas, expresadas en las dimensiones esenciales, sobre todo en aquellas valoradas como críticas.

Sobre este aspecto solo resta puntualizar que, si bien el cálculo ya sea, del índice de satisfacción laboral, la calidad motivadora del ambiente laboral, el ausentismo... etc., son importantes, estos son efectos, realidades, que no pueden cambiarse, por tanto el equipo debe centrarse en las cadenas de causa-efecto que se generan a partir del análisis de las dimensiones esenciales, y que son las que conducirán a las causas raíces sobre las que es necesario ejercer la influencia correctiva.

El procedimiento de la encuesta tiene como principio su aplicación al 100 % de la población con el fin de abarcar el universo de opiniones de los trabajadores, evitando así que el no ser considerado, cause insatisfacción y ayudando por otra parte a que sus resultados sean representativos, no obstante puede utilizarse el muestreo si las

condiciones y necesidades del estudio lo exigen, en este caso se aplicarán los criterios más adecuados según las concepciones existentes.

Para el procesamiento automatizado, se utilizó la media ponderada y/o la moda como medida de tendencia central, siendo recomendable si se utiliza muestreo o para casos donde el número de encuestados sea pequeño darle más peso a la moda.

Por otra parte resulta de suma utilidad complementar el estudio con las entrevistas grupales y/o individuales y con la observación y valoración de los integrantes del equipo de diagnóstico ya que la encuesta como técnica depende mucho de la subjetividad, de las percepciones individuales, y de otros factores similares, el equipo de diagnóstico juega un papel importante en atenuar o eliminar posibles errores que por esta razón ocurran.

La tercera y última dirección del trabajo de diagnóstico, permite integrar las dos anteriores y concluirlo, en esta se centra la atención en el sistema estimulador como "medio blando" incorporándole resultados de las direcciones anteriores, sobre todo de la segunda, siendo un trabajo eminentemente de expertos que requiere la síntesis de todo lo obtenido en él diagnóstico. Por el resultado de trabajos anteriores dirigidos por este autor se habían llegado a definiciones y procedimientos al respecto, el trabajo de Saavedra (1994) y sobre todo el de Gorina y Grullet (1995) son las bases para desarrollar esta dirección. Para el diagnóstico del sistema estimulador se definen tres dimensiones esenciales: existencia, funcionamiento y cohesión.

La existencia del sistema estimulador debe ser valorada a partir de tres ángulos de diagnóstico: la documentación existente al respecto, el sistema informativo disponible y las políticas de estimulación; todo esto en los cinco elementos que componen el sistema estimulador.

Se partirá de buscar todos los documentos que permitan constatar la existencia formal, escrita, de las acciones de estimulación que desarrolla la organización, los cuales deben ser estudiados y valorados por el equipo de diagnóstico utilizando además otros criterios de expertos, lo mismo se hará con el sistema informativo y las

políticas que puedan verificarse por escrito a partir de la información recopilada, en esto es de extrema utilidad el uso de los principios de la estimulación antes fundamentados, tomándolos como referencia o estados deseados.

Para analizar la existencia el equipo de diagnóstico podrá utilizar algunas interrogantes en cada una de los elementos del sistema, entre las cuales están.

¿Qué acciones se desarrollan?

¿Qué documentos establecen como proceder?

¿Qué documentos permiten validar la existencia de tales acciones y sus resultados?

¿Cuáles son las políticas de estimulación (explícitas e implícitas) que tiene la organización?

¿Cómo se cumplimentan en estas políticas los principios de la estimulación?

Para desarrollar todo este trabajo es recomendable la utilización de las técnicas de trabajo en equipo y sistemas de expertos apoyados en cuestionarios, encuestas así como la revisión y valoración crítica de los documentos existentes.

Es importante que el equipo tenga una idea clara de la existencia o no de acciones en los cinco elementos del sistema estimulador y pueda valorar si el enfoque de estas acciones está de acuerdo con el estado deseado al respecto, expresado este en esencia en los principios, en lo referente al sistema informativo se obtendrá un juicio acerca de si es o no el requerido y las deficiencias fundamentales que tiene el actual.

El funcionamiento del sistema estimulador se valorará a partir de los resultados obtenidos por las acciones de estimulación, al respecto se tomará en cuenta:

1. La satisfacción laboral y el estado de las dimensiones esenciales (causas).
2. El análisis de los resultados de algunos indicadores generales tales como:
  - Índice de ausentismo.
  - Índice de fluctuación.

- Índice de aprovechamiento de la jornada laboral.
- Índice de cumplidores.

En estos es vital el análisis de las causas y otras clasificaciones que permitan acción futura.

3. El análisis de indicadores particulares que puedan determinarse por cada uno de los elementos del sistema, por ejemplo:

- Trabajadores sujetos a sistemas de recompensas por resultados.
- Trabajadores estimulados por sistemas de recompensas por resultados.
- Promedio de estímulo por trabajador.
- Dinámica salario medio-productividad del trabajo.
- Índice de frecuencia de accidentes.

En cada organización debe analizarse los índices que utilizan, y que puedan revelar resultados e incorporarlos al análisis.

El equipo de diagnóstico tendrá muy en cuenta al integrar toda esta información, el resultado global de la organización en cuanto a su razón de ser, su misión y los objetivos fundamentales. No podemos decir que un sistema de estimulación funcione bien si los objetivos organizativos no se alcanzan.

La cohesión deberá ser analizada tanto en lo Interno como en lo externo, poniendo énfasis en la integración en lo interno de la documentación, el sistema informativo y sobre todo las políticas, con los resultados del funcionamiento del sistema, detectando las incongruencias que deberán ser corregidas en el futuro.

En lo externo es necesario evidenciar aquellas incongruencias significativas o carencias que limiten la consecuente integración del sistema estimulador con todo el sistema de gestión de recursos humanos, así como con el resto de los sistemas organizativos, buscando poner en evidencia las afectaciones más significativas para

su corrección. Para el análisis de la cohesión se puede integrar esta a todo lo realizado para valorar la existencia utilizando las técnicas en ese caso recomendadas

Una vez que se han vencido estas tres direcciones de diagnóstico, el equipo debe tener claridad en el listado de problemas existentes en cada elemento del sistema, así como las causas. Puede utilizarse para presentar esta información matrices de diagnóstico, tablas y gráficos, igualmente resulta conveniente clasificarlos en externos e internos, tomando como base la autoridad existente para resolverlos en el momento en que se realiza el estudio.

Es recomendable que el grupo de diagnóstico tenga claridad en la prioridad de cada una de las causas, lo cual puede hacerse en las sesiones grupales que se realizan incorporándole sus criterios como equipo. El diagnóstico no concluirá hasta que el equipo tenga en sus manos por cada uno de los cinco elementos del sistema, cuáles son los efectos negativos observados (problemas), dimensionados estos claramente en identidad, magnitud, ubicación y tiempo y finalmente delimitar cuáles son las causas, y las causas principales que producen tal efecto, que en definitiva se constituirán en los problemas a resolver por el equipo a ese nivel

Es conveniente precisar algunas cuestiones metodológicas referidas al diagnóstico que pueden ayudar al equipo. La organización tiene una misión y objetivos derivados de ella, los problemas de la organización están relacionados el primer nivel, con esto, para este nivel serán causas: los recursos humanos (saber y querer), los medios de trabajo (blandos y duros), los objetos de trabajo, suministros y desde luego los recursos financieros.

Observe que a este nivel el sistema estimulador como medio (blando) es causa de un efecto, al igual que lo constituyen los recursos humanos. Si se cambia el nivel de referencia, que es objeto de estudio en este trabajo, el sistema estimulador, se pueden aplicar los mismos criterios, este tiene una misión y objetivos bien definidos que en síntesis son:

1. Lograr la satisfacción de los trabajadores, desarrollar personas competentes

responsables, comprometidas con su organización y la sociedad, formar al hombre nuevo y en consecuencia con ello,

2. Lograr que la organización cumpla sus objetivos principales en términos de eficacia y eficiencia.

Y entonces los factores causales que limitaran el logro de los objetivos vuelven a ser: los recursos humanos (saber y querer), los medios de trabajo (blandos y duros) (tener), los suministros (tener) y los recursos financieros (tener), pero en este caso, los recursos humanos de referencia son aquellos que tienen que ver con las acciones del sistema estimulador como tal, en especial los directivos y el staff de recursos humanos y en primer lugar hay que analizar el querer y saber de ellos respecto a su función en el sistema estimulador, ¿están capacitados para implementar las acciones requeridas?, ¿están motivados a ello?. De aquí saldrán las causas de los problemas a este nivel, desde luego también resulta importante el tener la cantidad requerida de ellos, sobre todo en términos de disponibilidad de tiempo para desarrollar las tareas.

Lo mismo ocurre con los medios de trabajo (duros y blandos). ¿Tienen procedimientos para accionar?, ¿tienen recursos, medios para hacerlo?. Otro tanto ocurre con los suministros y los medios financieros, ¿existe un presupuesto o fuente de financiamiento para las acciones de estimulación?, ¿cómo se financiarán las diferentes acciones?, ¿es suficiente el presupuesto actual?. Estas y otras interrogantes pueden ayudar en el trabajo del equipo. Es importante que se reflexione acerca de todo esto y al final con las consideraciones que se han ido integrando precisar un resultado, diagnóstico lo más completo posible.

Un buen diagnóstico representa la seguridad de pasar a la próxima etapa en condiciones verdaderamente favorables, un diagnóstico superficial obliga a que en la próxima etapa se tenga que retroceder y hacer lo que no se hizo en la anterior.

### *ETAPA 3. Estrategia de solución.*

La etapa de estrategia de solución es sin lugar a dudas la más compleja y

abarcadora de todas las etapas del procedimiento metodológico, su objetivo consiste en diseñar la estrategia global de solución a los problemas detectados, que en otras palabras consiste en el diseño y/o perfeccionamiento del sistema de estimulación.

El equipo de diseño debe elaborar el plan de acción concreto que adoptará la organización para accionar sobre las causas (dimensiones esenciales) que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas, acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno, las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos:

1. Acciones directas.
2. Acciones indirectas

Las acciones directas por lo general tienen las siguientes características:

- Dependen de una decisión interna, siendo por lo general su origen derivado de factores objetivos que en su mayoría tienen un consenso aplastante.
- Van dirigidas a una o pocas dimensiones esenciales muy concretas.
- Son por lo general correctivo o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundos y/o complejos, estando en su mayoría estructuradas.
- Por regla general sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- No representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

Entre este tipo de acciones se pueden citar como ejemplo:

- Destinar marcos financieros y/o recursos para mejorar la alimentación, el transporte, la protección personal, las condiciones específicas de trabajo, etc.
- Coordinar acciones con suministradores de productos y/o servicios que no existen

o se han deteriorado (alimentación, transporte, salud... etc.).

- Restituir, revitalizar mecanismos para atender ciertas y determinadas funciones o direcciones donde se detectan desviaciones que causan insatisfacción a los trabajadores.

Este criterio de clasificación puede parecer trivial, pues tiene que ver con cuestiones que debieron hacerse anteriormente, que existía evidencia y claridad para tomar la decisión, incluso en muchos casos se adoptó la decisión, se inició su implementación y no se mantiene su consistencia, pero resulta interesante observar que un alto porcentaje de la insatisfacción proviene de aquí y además que el impacto que causarán será palpable de inmediato o en corto plazo, por lo cual tendrá una influencia importante en la percepción de los trabajadores al respecto.

Por otra parte también se observa que en la casi totalidad de las organizaciones, pese a que se dedican cuantiosos recursos a la atención al hombre, no se puede precisar el monto de ellos y mucho menos cuantos representa por trabajador al año... etc., por lo que resulta muy difícil que los trabajadores y directivos perciban verdaderamente estos beneficios, esta simple acción puede actuar con más fuerza sobre las personas que miles de frases o palabras e incluso acciones concretas.

Las acciones clasificadas como indirectas por lo general tienen las características siguientes:

- Dependen de una decisión externa, la acción en si consiste en convencer, fundamentar la necesidad, buscar apoyo... etc.
- Dependen de una decisión interna pero las acciones definitivas surgirán después de un estudio más profundo, el cual por lo general es complejo y no tiene soluciones estructuradas.
- Requieren de una preparación previa, requiriendo ésta plazos normalmente medios o largos, la acción en si es la preparación de dichas condiciones, las cuales no pocas veces demandan esfuerzos multidisciplinarios.

Acciones tales como:

- Elaborar las plantillas de cargos u ocupaciones con un enfoque de enriquecer el trabajo.
- Elaborar una propuesta de sistema de pago con incentivos vinculados a resultados específicos.
- Hacer un estudio para fundamentar los horarios y regímenes de trabajo-descanso requeridos.
- Elaborar e implementar un programa de formación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizativo cualitativamente superior.

Pueden considerarse en este grupo, observe que el carácter indirecto viene dado en esencia porque ellas de por si son problemas que requieren investigación y presentación posterior de un proyecto de acciones que por lo general son directas.

En este tipo de acciones es muy importante precisar lo más claro posible los objetivos que se persiguen, estos guiarán el trabajo del equipo que las emprenderá dejando más criterio del equipo, los métodos y técnicas que deben utilizar para alcanzarlos. Por regla general al realizar estos estudios se revelarán diversas causales, que derivarán no en una, sino en varias acciones directas y/o indirectas para su solución.

Otro aspecto relevante que debe tener un buen plan de acción es la valoración de su impacto, de los beneficios que tributaré a la organización, a sus trabajadores y a la sociedad, al enfocar este aspecto es conveniente hacerlo en términos de la eficacia, la eficiencia, el compromiso... etc., que generará en la organización, en el mayor nivel de precisión que sea posible estimar por el equipo, lo cual favorece la toma de decisiones.

En este momento resulta conveniente enfocar aunque sea de una manera general las posibles variantes a tener presente al encaminar acciones en cada uno de los elementos del sistema estimulador. Cualquiera que quiera desarrollar con éxito la

tarea de diseñar y/o perfeccionar el sistema estimulador debe darse cuenta que cada uno de sus elementos puede generar un sinnúmero de variantes de acción, que es imposible precisar en detalle en un procedimiento de esta naturaleza, ya que ellas abarcan ciencias específicas, con un amplio contenido.

El estudio de la naturaleza, y contenido de trabajo, el grupo y sus directivos, las condiciones de trabajo y buena parte de los aspectos comprendidos en las condiciones de bienestar requiere de un esfuerzo multidisciplinario, centrado en los sistemas de trabajo, utilizando las herramientas derivadas de la organización del trabajo, la organización de la producción y la dirección, por tanto el equipo de diseño deberá recurrir a ellos para perfeccionar estas direcciones.

Las soluciones más recurrentes están vinculadas a:

- El rediseño de procesos y sistemas de trabajo.
- El diseño y especificaciones de cargos u ocupaciones.
- El perfeccionamiento de la gestión y de la función directiva en general
- Las políticas de flujo de recursos humanos.
- La aplicación de sistemas de gestión de seguridad e higiene del trabajo.

En cuanto a la estimulación material vinculada al desempeño individual, es conveniente realizar algunas precisiones y recomendaciones, que puedan guiar el proceder en este campo, las razones que hacen necesario profundizar en este están relacionadas con:

- El salario y los incentivos tienen una gran importancia dentro del sistema estimulador y prácticamente es su base.
- Muchas organizaciones deciden emprender acciones específicas en esta dirección tanto en el país como en el territorio.
- La aprobación e implementación de sistemas de pago e incentivos cada vez se va descentralizando más el nivel empresarial de base.

- Existe experiencia acumulada como para establecer recomendaciones generales que puedan ser adecuadas en cada organización, derivadas de este trabajo investigativo (proyecto).
- Se observa con relativa frecuencia que al acometer esta tarea se violan algunos requerimientos metodológicos indispensables que desvían o confunden a los equipos de diseño.

Por estas razones en este trabajo se pretende profundizar un poco más al respecto de las particularidades de la estimulación material individual vinculada al salario y los incentivos que comprende el diseño de los sistemas de pago por el trabajo a lo cual se le dedicarán algunas consideraciones específicas al final de este capítulo.

#### *ETAPA 4. implementación.*

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación, la cual tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes;

- 1.- Preparar las condiciones para la implementación.
- 2.- Implementación de cada acción.

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

En primer lugar resulta necesario preparar las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.

La creación de condiciones para dejar implantada acciones clasificadas como directas consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto este concluido

Implementarla.

En el caso de las acciones de tipo indirecto la situación es un poco más compleja ya que prácticamente puede llevar al equipo que las ejecuta a iniciar un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones directas, o sea, que prácticamente implica todo un trabajo de diseño.

El equipo de implementación debe además asegurar que se elabore y esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, procedimientos, etc. Por último son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances operados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes.

La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

#### *ETAPA 5. Evaluación y ajustes.*

La etapa de evaluación y ajustes como última etapa de ciclo de mejora continua tiene a la vez la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo. El objetivo de esta etapa es evaluar, si con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizativos, personales y sociales, así como realizar los ajustes necesarios del plan de acción.

Esta etapa en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la Información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

En el caso de la medición de la satisfacción laboral, es recomendable trabajar

sistemáticamente con los indicadores institucionalizados y una vez superado un periodo de tiempo más o menos largo (3 a 6 meses) repetir un estudio más minucioso de la satisfacción laboral, utilizando técnicas de aplicación más general (Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral, entrevistas de apoyo, encuestas de perspectivas etc.).

## **Capítulo II. Aplicación del Procedimiento Metodológico.**

La esencia de este capítulo es mostrar como se aplica el procedimiento de diseño en la organización que es objeto de estudio, haciendo un profundo análisis de la situación referente a la estimulación y teniendo en cuenta consideraciones en cuanto a experiencias obtenidas de forma general.

### **2.1. Caracterización de la entidad.**

La granja Pecuaria Santa Lucía pertenece a la Empresa Agropecuaria Reynerio Almaguer del municipio Rafael Freyre Torres. La misma tiene su sede en Cangrejera lote 10 según certificado de catastro No. 108113299 del 31-01-11 en la oficina municipal de catastro del Municipio Rafael Freyre, limita al norte con áreas de la forestal, al sur con la presa del Colorado, al este con el caserío de Cangrejera y al oeste con el río Guabajaney. La ubicación de la unidad de ceba es en la unidad La Ceiba situada a 15 Km. de la sede de la dirección de la granja. Con fincas de recepción y compra de ganado, así como las dedicadas a cultivos varios, cría, ceba y desarrollo de ganado vacuno y además el desarrollo de ganado menor. Cuenta con 15 trabajadores de ellos 3 dedicados a la ceba.

### **2.2. Misión.**

Esta entidad tiene la misión de producir leche, carne, vianda, granos y hortalizas, con un aprovechamiento eficaz de las tierras, que le permitan obtener ingresos para cubrir las necesidades y lograr el capital de trabajo que permita la reproducción ampliada de la actividad contribuir al desarrollo agrícola del país.

En estos momentos debido a la actual situación económica mundial es indispensable el autoabastecimiento alimentario, además de la sustitución de importaciones aprovechando los recursos con los que dispone el país (Rodríguez et al 2005). En estos momentos el país importa carne de res para satisfacer las necesidades del turismo, pero tenemos condiciones para producir lo que se

necesita con los recursos locales de cada área dedicada a la producción de carne vacuna, hasta el momento la posibilidad real de garantizar la alimentación de los animales en ceba si somos capaces de incorporar a la dieta de los mismos los recursos y subproductos que disponemos en el área de cría:[.....] Pero para nosotros todas las demás cosas que estamos haciendo en la ganadería- como en los planes de genética, los planes de desarrollo de determinado tipo de ganado – no tendrían ningún resultado si no se soluciona el problema de la alimentación del ganado (Fidel, 1964). Las potencialidades reales de incrementar la cantidad y calidad de los pastos en las condiciones de nuestro municipio, tanto en la granja como en la Empresa son bien conocidas, pero además un factor fundamental es el capital humano, ya que el puede ser capaz en el momento oportuno de realizar la transformación de los actuales pastos que no tienen la calidad requerida por los que puedan ofrecer las mejores condiciones para la alimentación, de la masa vacuna;

Cada productor debe conocer que:

- Una alimentación adecuada es el factor decisivo para alcanzar el éxito en los indicadores productivos y económicos en un sistema de producción ganadera.
- El pasto es un cultivo y como tal debe ser considerado.
- Hay que buscar un pasto que se adapte a las condiciones del suelo. Es mejor tener suficiente pasto de calidad aceptable, que poco pasto de calidad excelente.
- Hay que garantizar la suficiencia alimentaria, el abasto de agua y las áreas forrajeras que garantizan las necesidades del mantenimiento animal y la producción de carne.

Al analizar estas indicaciones fundamentales para el ganadero podemos deducir que el factor fundamental para obtener los resultados óptimos en la ceba de ganado vacuno es el humano.

Es imprescindible el trabajo con el hombre, su capacitación y adiestramiento en el trabajo que se realiza para obtener los resultados esperados; aparejado a ello la estimulación, para incentivar aún más su preocupación por la calidad y cantidad del producto final a obtener

### **2.3. Caracterización de a fuerza de trabajo.**

Cuando se concibe el recurso humano fríamente, como el total de trabajadores, asociados o cargos cubiertos en la plantilla, es indudable que el enfoque de este recurso es meramente técnico, formal, tanto como pudiera serlo el nivel de inventarios, el balance de los activos o el surtido de producción por lo que el hombre hay que verlo en su dinámica para que para que asuma conscientemente el desarrollo de su entidad. (Álvarez, 2008).

La finca donde se realizó el estudio, cuenta con 15 trabajadores con una edad promedio de 36 años y un nivel de escolaridad de noveno grado; en estos momentos 2 están estudiando.

La composición de acuerdo a la categoría ocupacional es la siguiente:

Jefe de finca	1
Operarios agropecuarios	13
Operario agropecuario especializado	1
Composición por sexos.	
Hombres	14
Mujeres	1
Trabajadores sujetos a sistemas de pago	15
Trabajadores sujetos al sistema de pago objeto de estudio	3
Trabajadores estimulados	3

Promedio de estimulación. (Ver anexo 9)

**2.4- Sistema de pago aplicado hasta el momento. Por el coeficiente normativo de salario por kg de peso vendidos para los trabajadores de las fincas pecuarias dedicadas a la ceba vacuna.**

**2.4.1.- Objetivos del sistema de pagos:**

- Incrementar la productividad del trabajo.
- Mejorar el ingreso de los trabajadores.
- Hacer un uso más racional de la fuerza de trabajo.
- Elevar la motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores.

**2.4.2.- Indicador formador:**

- . Kilogramos de carne vacuna vendidas.

**2.4.3.- Indicadores Condicionantes.**

- No sobregirarse del plan de gastos o presupuestos del período del colectivo.
- Peso al sacrificio vacuno mínimo de 356 Kg.
- Mantener las instalaciones en buen estado higiénico.

Cuando estos indicadores se incumplan, se descontará un 5% por cada uno de ellos del pago logrado, a los trabajadores abarcados en este sistema de pago.

**2.4.4.- . Formación del salario.**

El salario se forma de multiplicar la tasa salarial promedio de \$ 3.00 por Kg de peso de incremento del peso inicial de los animales recibidos, de los vacunos vendidos, para los trabajadores y una tasa de 0,30 centavos para el jefe de colectivo. Al monto formado se le deduce el 9.09 % de vacaciones y el 14 % de seguridad social,

#### **2.4.5.- Período de pago.**

Se pagará cada mes un anticipo salarial que no puede ser mayor del salario escala (255,00 pesos para el operario agrícola y 275,00 pesos para el operario agrícola especializado), más los incrementos debidamente autorizados, según tiempo real trabajado, este anticipo se ajustará en el pago del mes posterior vencido, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control de los indicadores formadores y condicionantes, después de concluido el balance económico.

#### **2.4.6.- Distribución del salario.**

. El salario se distribuirá de multiplicar los puntos obtenidos por cada trabajador en el coeficiente de participación laboral (CPL), por el salario de tiempo real trabajado por cada trabajador.

. El monto formado por todas las ventas obtenidas, después de las deducciones realizadas, se divide entre el total de salario del colectivo y este es el coeficiente de distribución salarial (CDS).

. El salario de cada trabajador que logró por el CPL se multiplica por el CDS, el resultado es el salario devengado por cada trabajador, a este salario se le deduce el anticipo y los gastos del período.

. En el Coeficiente de Participación Laboral se tienen en cuenta los siguientes indicadores:

- Cumplimiento de las tareas, normas técnicas y productividad.....0,8.
- Disciplina laboral.....0,3.
- Cooperación y ayuda.....0,2
- Calidad del trabajo .....0,5.
- Disciplina tecnológica.....0,2.

El CPL tiene un valor de 0 a 2 según el cumplimiento individual a los indicadores anteriores . El mismo se´ra computado diariamente por el Jefe de Colectivo y 2 trabajadores seleccionados dividiéndolo entre los días trabajados del mes.

El resultado del día hay que dárselo a conocer a cada trabajador , el resumen del mes será aprobado en asambleas del colectivo.

El CPL del Jefe de Colectivo lo determina el Administrador de la Granja .

**Personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores.**

Personal facultado	Indicadores
Administrador de la Granja Jefe Económico de la Granja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kg de carne vacuna vendida.</li> <li>➤ Cumplimiento del plan o presupuesto gasto del mes.</li> <li>➤ Peso al Sacrificio del vacuno de 323 kg</li> </ul>
Jefe de Colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener las instalaciones en buen estado e higiénico.</li> </ul>
Decisión de los trabajadores en asambleas, según el Jefe del Colectivo y 2 trabajadores seleccionados por el colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CPL de los trabajadores.</li> </ul>

En atención a los establecido en el artículo 404 del Decreto 281 del Comité Ejecutivo Del consejo de Ministros si la Empresa recibe la calificación de deficiente o mal en una auditoría realizada por una unidad integrada al Sistema Nacional de Auditoría, el Director General está obligado a suspender el derecho de obtener los incrementos salariales por el cumplimiento y sobre cumplimiento delos indicadores de los sistemas de pago a los miembros del consejo de dirección, así como a los técnicos y especialistas de las unidades organizativas implicadas en este resultado.

## **Tecnologías de alimentación**

El ganadero debe considerar, que para el logro de una máxima eficiencia económica sobre la tierra de que dispone, los animales se tienen que desarrollar al máximo posible, de modo tal que incrementen su talla y peso sin deteriorar las condiciones de los potreros, ni afectaciones en su capacidad de carga; para lograr esto en nuestras condiciones es necesario cumplir algunos requisitos:

- .1.- Utilización de los recursos locales, entre otros, los pastos, leguminosa y subproductos agrícolas.
- 2.- Alimentación estable durante el año, que garantice suplir las deficiencias nutricionales en la época de bajas disponibilidades.
- 3.- Alimentación según la categoría del animal.

Todo hombre vinculado a los resultados de la explotación ganadera debe conocer que hay que cumplir dos principios fundamentales:

- La posibilidad del consumo de agua cada vez que el animal lo desee, con gasto mínimo de energía, sin necesidad de traslado a grandes distancias.
- Aprovechamiento de diferentes fuentes de abasto con una mínima utilización de insumos.

Es necesario el manejo del pasto ya que en dependencia de la calidad y el tipo serán los nutrientes que aportará al animal disminuyendo el consumo de productos concentrados lo que conlleva a una disminución del costo y un incremento del ingreso de los trabajadores.

En cualquier unidad ganadera el hombre debe conocer la información mínima para poder realizar el balance alimentario: los datos que se requieren son:

- Cantidad de animales del rebaño.
- Peso vivo (PV) promedio. (Anexo 3)
- Producción animal por grupo. PV/día/animal.

- Calidad del pasto consumido.. (Valor estimado).
- Consumo de los alimentos suministrados.
- Potencial de producción de los animales del rebaño. Meta estimada y crecimiento según raza.

Estado productivo de los animales.(Edad y Peso, anexo 4).

Para llegar a los resultados obtenidos se analizaron los datos de dos ciclos de ceba en la Finca La Ceiba. Se analizaron los indicadores fundamentales de los animales al entrar al proceso y como finalizaron dicho ciclo, para poder calcular el comportamiento de los indicadores productivos y económicos en cada etapa.

### **Indicadores Productivos.**

- Categoría.- Generalmente para la ceba pueden ser toretes ( de 18 a 24 meses de edad ) o toros ceba ( En dependencia de la talla y el peso pueden convertirse antes de los 24 meses los toretes a toros de ceba ), a partir de esta edad aunque no cumplan los parámetros la conversión puede ser a: Sementales, Buey de trabajo o toros de ceba
- Clasificación.- Esta en dependencia del peso según su categoría y pueden ser: Primera, segunda, tercera, cuarta (Solo en caso de los toros de ceba), sano industria y depauperado (Esta clasificación no depende solo del peso, sino también del estado físico del animal).
- Peso total.- Se refiere al peso total de los animales tanto al inicio de la ceba como al finalizar la misma.
- Peso promedio.- Es promedio del peso de cada animal para determinar si se cumplen los indicadores establecidos.
- Incremento en peso.- Se establece por la diferencia entre el peso al inicio de la ceba y al finalizar la misma. A partir del mismo se calcula la ganancia en peso diario del animal. (Anexos 4 y 5).

### **Indicadores económicos. (Anexos 6, 7 y 8).**

- Gasto total.- Se refiere a los gastos que se incurren en el proceso productivo; incluyen materias primas y materiales, combustibles, salarios, etc.
- Costo total.- Además de I en el pago adicional a los trabajadores por concepto de resultados productivos ( Estimulación )
- Ingresos totales.- Es el resultado obtenido producto de la comercialización de la carne vacuna del proceso de ceba.
- Resultados.- Es la diferencia indicador fundamental entre los ingresos totales y el costo total. Es el que define la ganancia neta de la entidad.

En el primer ciclo se suministró el norgold , pastoreo en pasto natural y caña molida. El incremento en peso se controlaba mensualmente por el método de conversión perímetro torácico. (Anexo No 3).

Las mediciones se realizan cada 30 días con el fin de determinar el incremento diario y poder tomar decisiones con respecto a cualquier animal que se comporte con un incremento por debajo del promedio en este caso el animal se separa del resto y se le suministra una dieta reforzada hasta alcanzar el peso establecido o se somete a tratamiento médico si es por problemas de enfermedad.

El incremento varía desde los 300 gr diarios al inicio del ciclo hasta los 800 en la última etapa de la ceba.

Al cierre del ciclo el incremento promedio fue de 660 gr

### **Calculo de la estimulación a la fuerza de trabajo.**

Peso promedio = Peso total / Cabezas.

$$= 11\ 860 / 29$$

$$= 409\text{ kg.}$$

Se cumple el parámetro del peso promedio para la venta (385 kg).

Incremento peso = Peso al finalizar el ciclo - Peso al inicio del ciclo.

$$= 11\,860 - 8\,410$$

$$= 3\,450 \text{ kg.}$$

De acuerdo a lo establecido en el sistema de pago se gastan además en pago a la fuerza de trabajo por concepto de estimulación (3 pesos por cada kg de incremento para los trabajadores directos y 0.30 ctvs. para el Jefe de la unidad):

$$\text{Obreros directos} \quad 3\,450 \text{ kg} \times \$ 3.00 = \$ 10\,350.00$$

$$\text{Jefe de Finca} \quad 3\,450 \text{ kg} \times \$ 0.30 = \$ 1\,035.00$$

$$\text{Total} \quad \quad \quad = \$ 11\,385.00$$

Costo total = Gastos + estimulación

$$= \$ 10\,720.46 + \$ 11\,385.00$$

$$= \$ 22\,105.46$$

Resultados = Importe al cierre primer ciclo – costo total – valor al inicio del primer ciclo.

$$= \$ 100\,830.00 - \$ 22\,105.46 - \$ 52\,983.00$$

$$= \$ 25\,741.54$$

Ingreso total de los trabajadores en el primer ciclo por concepto de salario.

$$\text{Salario medio plan} \quad \$ 6\,120.00$$

$$\text{estimulación} \quad \$ 8\,553.80$$

$$\text{Total} \quad \$ 14\,673.80$$

Cantidad de trabajadores 3.

$$\text{Salario medio por trabajador} = \text{Total de ingresos} / 3$$

$$= \$ 14\,673.80 / 3$$

$$= \$ 4\,891.26$$

Ingreso por concepto de vacaciones = Vacaciones acumuladas plan + estimulación

$$= \$ 556.31 + 855.29$$

$$= \$ 1\,411.60$$

Ingresos totales fuerza de trabajo = salario + vacaciones

$$= \$ 14\,673.80 + \$ 1\,411.60$$

$$= \$ 16\,085.40$$

Ingresos totales por hombre = Ingresos totales / fuerza de trabajo.

$$= \$ 16\,085.40 / 3$$

$$= \$ 5\,361.80$$

Ingreso promedio mensual = Ingreso total / duración del ciclo. ( 6 Meses).

$$= \$ 5\,361.80 / 6$$

$$= \$ 893.63$$

Incremento de los ingresos = Ingresos totales - ingresos según categoría , ocupacional

$$= \$ 893.63 - \$ 278.20$$

$$= \$ 615.43$$

El trabajador con este sistema de pago incrementa sus ingresos en un 221 %.

En el segundo ciclo se suministró el norgold establecido en los tres primeros meses, por déficit en el suministro de dicho concentrado se disminuyó la dosis y se

le suministró caña molida con forraje de yuca (Tallos y hojas molidas). La dosis aplicada en cuanto a la caña fue de 10 kg por cabeza y en cuanto a la yuca 6 kg por cada animal; en este aspecto es fundamental el largo de los comederos para que no haya competencia entre los animales y todos puedan ingerir lo que les corresponde. Hay que destacar que los animales se encuentran pastando en áreas de pasto natural durante 6 horas en el día, con libre acceso al agua.

Durante este ciclo el incremento promedio fue de 761 gr. Es de destacar lo fundamental de la selección del animal al pasar a la ceba, ya que de sus condiciones físicas (Talla y peso), dependerá el incremento promedio y por tanto los resultados productivos y económicos del proceso.

## **2.5 DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

Tomando como punto de partida la aplicación de la encuesta de la satisfacción laboral, referida esencialmente a la motivación concreta se realiza el diagnóstico dirigido a ella.

La misma evalúa los cinco elementos del sistema estimulador y dentro de éste las veintiocho dimensiones esenciales que lo componen. Se utiliza como mecanismo central el cálculo de la media ponderada y para comparar se toma como estado deseado y evaluación de bien (B), el valor 3,75 para el índice general de satisfacción laboral y para las dimensiones esenciales, evaluando y teniendo en consideración los criterios referidos en el Anexo 2.

Como resultado del procesamiento de las encuestas se logró representar el problema existente de la siguiente forma:

- La satisfacción de los trabajadores es de regular (3.04), inferior al estado deseado en 7.7 %.

Caracterizando el sistema estimulador en sus cinco elementos se evidencia que tres de ellos presentan índices generales inferiores al estado deseado; uno de ellos, el

esfuerzo por resultados individuales, evaluado de regular (R), y los otros dos restantes evaluados de mal y muy mal sobre los cuales recae el peso de la totalidad de las dificultades. (Anexo 2).

Del Anexo 13 se deduce que el problema tiene sus causas fundamentales en el comportamiento del esfuerzo y los resultados Individuales, las condiciones de trabajo reflejadas en las recompensas morales y espirituales y en las condiciones de bienestar, lo cual resulta del análisis previamente realizado así como de los resultados de otras observaciones y entrevistas realizadas.

Con relación a la lectura del índice Calidad Motivadora del ambiente laboral se establece una comparación con su estado deseado que en este caso es el valor 42.18 %. Haciendo un análisis similar al anterior obtenemos que este valor tiene un comportamiento positivo en la naturaleza y contenido de trabajo (47.40 %) y el trabajo en grupo e influencia de directivos (59.80 %). Se puede apreciar que el estado deseado tiene un comportamiento inferior en el esfuerzo y los resultados individuales (30.30 %); las condiciones de trabajo (4.90 %) y reflejando un valor evaluado de crítico se encuentran las condiciones de bienestar arrojando un valor igual a 10.06 % y muy crítico las condiciones de trabajo donde el índice de valor es de 4.9 %, promediando el balance global general 30.06 %.

Para llegar a las causas que actúan de forma negativa en la satisfacción laboral es necesario detallar como se procedió a analizar los resultados de las encuestas.

## **CONCLUSIONES**

1. El trabajo realizado cumplimenta su objetivo ya que permitió contribuir al perfeccionamiento del sistema de estimulación y a su vez contribuyó a la formación y preparación de no pocos directivos y trabajadores tan necesarios para llevar a cabo procesos de mejora continua.
2. El diagnóstico reveló que el nivel de satisfacción de los trabajadores en la unidad objeto de estudio de forma general fue evaluado de regular.
3. La ceba de toros independiente de la sustitución de importaciones que representa; mejora los ingresos del capital humano que trabaja en el proceso, y de la entidad.

## **RECOMENDACIONES:**

1. Perfeccionar los sistemas de estimulación ya que el hombre es fundamental en los resultados productivos que se obtienen.
2. Continuar el estudio del incremento de la ganancia en peso utilizando sobre todo otros residuos de cosecha que garantizan un reciclaje de nutrientes dentro del área donde se realiza la ceba y disminuyen los costos de producción.
3. Mantener la capacitación del personal que atiende la actividad, como vía fundamental para incentivar su desempeño y obtener mejores resultados en la gestión productiva y económica que realizan.
4. Trabajar sobre la base de lograr la estabilidad en los suministros de las materias primas a través del aseguramiento de los recursos necesarios en tiempo y forma así como los medios de protección.

1. Álvarez, C. Tecnologías para aumentar la eficiencia Vacuna. Revista ACPA
2. No. 2 (2008), pp. 36.
3. Castro, Fidel . Discurso en la Inauguración de la Escuela Nacional de suelos, Fertilizantes y Alimentación del Ganado. Guatao, La Habana , 1 de Febrero de 1964.
4. Castro, Fidel. Discurso en la Clausura del Primer Congreso del Instituto de Ciencia Animal. La Habana, 13 de Mayo de 1969.
- 5.Álvarez, L. Experiencias en el diagnóstico y diseño de sistemas de Estimulación en la provincia de Holguín, UHo (Versión modificada y corregida), 1977.
- 6.Álvarez, L. Diseño y/o perfeccionamiento de sistemas de Estimulación en la provincia de Holguín. Proyecto Científico Técnico Territorial (PTCT). Holguín, 1997.
- 7.Cuesta, A. Tendencias actuales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH. En revista No.10, 1996. Madrid. Ed. I + D Telefónica.
- 8.Cuesta, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE, 1997. 195 p.
- 9.Zayas, E. El proceso de las decisiones y de solución de problemas. GETEDI, ISTH, Cuba.
  
- 10.Álvarez, L. Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual. GETEDI. ISTH Cuba, 1993.
- 11.Álvarez, L. Experiencias en el diagnóstico y diseño de sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín. UHo (Versión Modificada y corregida).
- 12.Álvarez, L. Diseño y/o Perfeccionamiento de Sistemas de Estimulación en la provincia de Holguín. Proyecto Científico Técnico Territorial PTCT. Holguín,

- 1997.
13. Álvarez, L. Diagnóstico de la Motivación Concreta (Versión Modificada). UHo, 1997.
  14. Castro, F. Informe Central al V Congreso del PCC (8-10-97) En Informe Centra, Discurso de Clausura. V Congreso del PCC. Ed. Política, La Habana, 1997. 205 p.
  15. Cuesta, A. Estimulación al trabajo. La Habana. Ed. ISPJAE, 1991.
  16. Martínez, C. Sistema de Gestión de Recursos Humanos en los Hoteles. Cadena de Turismo ISLAZUL, división Villa Clara, 1996. 15 p.
  17. Morales, J. Rodríguez A. Diagnóstico de la Satisfacción Laboral en la Biblioteca Benito Juárez de la Universidad de Holguín, 1997.
  18. Rodríguez, E. Diagnóstico y Perfeccionamiento del sistema de estimulación de la Terminal de Azúcar a Granel Carúpano. Trabajo de Diploma UHo, 1998.
  19. Rodríguez, S. Diagnóstico y Perfeccionamiento del sistema de estimulación en la Empresa Ganadera Báguano. Trabajo de Diploma UHo, 1999.
  20. Zayas, E. El proceso de las decisiones y de solución de Problemas. GETEDI, ISTH, Cuba, 1990.
  21. Zayas, P. ¿Cómo seleccionar el personal de la empresa?. Ed. Academia, Ciudad Habana, 1996.
  22. Zayas, P. El Rombo Investigativo; un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones. Ed. Academia, La Habana, Cuba, 1997. 145 p.

**ANEXO 1. ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LA "MOTIVACIÓN CONCRETA".**

<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1 Nunca (MM)</b>	<b>2 Casi Nunca (M)</b>	<b>3 A Veces (R)</b>	<b>4 Casi Siempre (B)</b>	<b>5 Siempre (B)</b>
1	Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo.					
2	Se aprecia fácilmente en el producto final el resultado de su trabajo.					
3	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos.					
4	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
5	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando.					
6	Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo.					
7	El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final.					
8	Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas.					
9	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad.					

<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1 Nunca (MM)</b>	<b>2 Casi Nunca (M)</b>	<b>3 A Veces (R)</b>	<b>4 Casi Siempre (B)</b>	<b>5 Siempre (E)</b>
10	Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo.					
11	El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada.					
12	Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo.					
13	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes.					
14	Los ingresos que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales.					
15	El salario que recibe está de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo que realiza.					
16	Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación.					
17	Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales).					
18	El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados.					
<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 Casi Nunca</b>	<b>3 A Veces</b>	<b>4 Casi Siempre</b>	<b>5 Siempre</b>

		<i>(MM)</i>	<i>(M)</i>	<i>(R)</i>	<i>e</i> <i>(B)</i>	<i>(E)</i>
19	Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales.					
20	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad. Las áreas están debidamente protegidas.					
21	Las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables.					
22	Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente la resulta agradable.					
23	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente.					
24	Las condiciones del horario y su flexibilidad, le satisfacen.					

<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1 Nunca (MM)</b>	<b>2 Casi Nunca (M)</b>	<b>3 A Veces (R)</b>	<b>4 Casi Siempre (B)</b>	<b>5 Siempre (E)</b>
25	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.					
	Evalué la incidencia de cada una en la respuesta anterior:					
	• Alimentación.					
	• Salud.					
	• Transporte.					
	• Otros (nómbrelo).					
26	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso) la satisfacen.					
27	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc.).					
28	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.					
29	Valore integralmente su satisfacción con la entidad.					
30	Cómo se considera usted comprometido con la entidad.					

**ANEXO 2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

<b>Elementos del sistema</b>	<b>Medi a</b>	<b>Evaluación</b>
<b><i>I. Naturaleza y contenido del trabajo.</i></b>	<b>4.0</b>	<b>B</b>
1. Autonomía.	4.1	B
2. Identificación de la tarea.	4.2	B
3. Variedad de habilidades.	4.4	B
4. Significación de la tarea.	4.2	B
5 Retroalimentación.	3.3	R
<b><i>II. Trabajo en grupo.</i></b>	<b>3.9</b>	<b>B</b>
6. Variedad de habilidades.	4.8	B
7. Identificación de la tarea.	4.5	B
8. Significación de la tarea.	4.7	B
9. Retroalimentación.	1.8	MM
10. Autonomía.	4.8	B
11. Cohesión.	4.8	B
12. Atractivo.	4.6	B
13. Clima socio - psicológico.	1.8	MM
<b><i>III. Esfuerzo y resultado individual.</i></b>	<b>3.1</b>	<b>R</b>
14. Suficiencia.	1.4	MM
15 Vinculación.	1.4	MM
16. Correspondencia.	2.9	M
17. Percepción.	4.8	B
18. Coherencia.	4.3	B
19. Justeza.	4.1	B
<b><i>IV. Condiciones de trabajo.</i></b>	<b>1.8</b>	<b>MM</b>
20. Seguridad.	1.6	MM
21. Higiene.	1.8	MM
22. Estética.	2.8	M
23. Ergonomía.	1.3	MM
<b><i>V. Condiciones de bienestar.</i></b>	<b>2.4</b>	<b>M</b>
24 Horario.	3.3	R
25. MTTO.	1.3	MM
26. Desarrollo personal y profesional.	2.8	M
27. Atención a la vida.	1.8	MM
28. Desarrollo cultural y social.	2.9	M

---

**ANEXO No. 3 Conversión perímetro torácico. (PT, cm): peso vivo (PV, 1kg).**  
**Menéndez Buxadera, 1980)**

<b>PT</b>	<b>PV</b>	<b>PT</b>	<b>PV</b>	<b>PT</b>	<b>PV</b>	<b>PT</b>	<b>PV</b>
60	28	95	80	130	181	165	358
61	28	96	82	131	184	166	368
62	29	97	85	132	188	167	378
63	30	98	87	133	192	168	388
64	31	99	90	134	196	169	399
65	32	100	92	135	200	170	408
66	33	101	95	136	204	171	420
67	34	102	97	137	208	172	430
68	35	103	99	138	212	173	440
69	36	104	101	139	217	174	450
70	37	105	104	140	222	165	459
71	38	106	106	141	227	176	467
72	38	107	109	142	232	177	473
73	39	108	111	143	237	178	477
74	40	109	114	144	242	179	480
75	41	110	116	145	247	180	483
76	42	111	119	146	252	181	486
77	43	112	121	147	257	182	489

<b>PT</b>	<b>PV</b>	<b>PT</b>	<b>PV</b>	<b>PT</b>	<b>PV</b>	<b>PT</b>	<b>PV</b>
79	47	114	126	149	267	184	495
80	49	115	129	150	272	185	498
81	50	116	132	151	276	186	501
82	52	117	136	152	280	187	503
83	54	118	139	153	284	188	506
84	56	119	142	154	288	189	509
85	57	120	146	155	292	190	512
86	59	121	149	156	296	191	515
87	61	122	153	157	301	192	518
88	63	123	156	158	306	193	521
89	65	124	160	159	312	194	524
90	67	125	164	160	318	195	527
91	69	126	267	161	324	196	530
92	71	127	170	162	331	197	533
93	74	128	174	163	339	198	536
94	77	129	177	164	348	199	539

**ANEXO 4. Comportamiento de los principales indicadores al iniciar los toros la ceba.**

Indicadores	UM	Ciclo I	Ciclo II
<b>Cabezas</b>	U	29	30
<b>Categoría</b>		Toro Ceba	Toro ceba
<b>Clasificación</b>		IV	IV
<b>Peso promedio</b>	kg	290	285
<b>Peso total</b>	kg	8410	8550
<b>Precio</b>	\$	6.30	6.30
<b>Valor</b>	\$	52 983.00	53 865.00

**ANEXO 5. Comportamiento de los indicadores al cierre del primer ciclo.**

Clasificación	Cabezas ( uno)	Peso ( kg)	Precio (\$)	Importe (\$)
<b>I</b>	19	8 075	8.80	71 060.00
<b>II</b>	7	2 765	8.00	22 120.00
<b>III</b>	3	1 020	7.50	7 650.00
<b>Total</b>	29	11 860		100 830.00

---

**ANEXO 6 Gastos del ciclo.**

<b>Indicadores</b>	<b>Importe ( \$ )</b>
<b>Materias primas y materiales</b>	2 315.50
<b>Combustible</b>	100.00
<b>Salario</b>	6 120.00
<b>Vacaciones</b>	556.31
<b>Aporte a la seguridad social</b>	834.54
<b>Gastos de dirección</b>	704.11
<b>Total Gastos del Ciclo</b>	10 720.46

**ANEXO 7 Comportamiento de los indicadores al cierre del segundo ciclo.**

<b>Clasificación</b>	<b>Cabezas ( Uno)</b>	<b>Peso ( kg)</b>	<b>Precio (\$)</b>	<b>Importe (\$)</b>
I	18	7 830	8.80	68 904.00
II	10	4 100	8.00	32 800.00
III	2	730	7.50	5 475.00
Total	30	12 660		107 179.00

---

**ANEXO 8. Gastos del segundo ciclo.**

<b>Indicadores</b>	<b>Importe ( \$ )</b>
Materias primas y materiales	3 215.50
Combustible	80.00
Salario	6 120.00
Vacaciones	556.31
Aporte a la seguridad social	834.54
Gastos de dirección	794.11
Total gastos del ciclo	11 600.46

---

**ANEXO 9. Resultados económicos y productivos del segundo ciclo.**

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>Resultado</b>
Peso promedio	kg	422
Incremento en peso	kg	4 110
Pago a trabajadores directos	\$	12 330.00
Pago a Jefe Finca	\$	1 233.00
Total gasto fuerza trabajo	\$	13 563.00
Costo total	\$	25 163.46
Resultado económico	\$	28 150.54
Ingreso total de los trabajadores	\$	17 329.09
Ingreso promedio por trabajador	\$	5 776.36
Vacaciones acumuladas	\$	2 131.52