



**Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez**  
**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Perfeccionamiento de los Sistemas de Pago  
por Resultados en la Granja Agroindustrial  
“Remberto Abad Alemán” de Guayos**

**Autora: Yailene Ramos Madrigal**

**Tutor: M.Sc. Rafael Enrique Viña Echevarría**

**Junio 2010 “Año 52 de la Revolución.”**





“Las dificultades actuales nos obligan a pensar mucho, a trabajar mucho y a buscar soluciones, a medida que las encontremos iremos siendo un país mejor.”

# DEDICATORIA

A mi madre;  
nadie mejor que ella para dedicarle el fruto de mis esfuerzos.

# AGRADECIMIENTOS

A todos los que de una forma u otra colaboraron con su ayuda para que este  
trabajo saliera, ellos saben...

A mi tutor Rafael Viña en especial, ya que sin su ayuda y apoyo no me hubiese  
sido posible realizar esta investigación, para poder culminar mis estudios.

## **SÍNTESIS**

El control del salario a través de los sistemas de pago por los resultados es muy importante para todas las entidades en los diferentes sectores de la economía. Los pagos por resultados buscan uniformar la política salarial entre las empresas, con el fin de obtener mejores resultados de producción y servicios, y lograr mayores incrementos de la productividad, la eficiencia y la calidad. Según los resultados del diagnóstico realizado en esta investigación, después de emplear los métodos empíricos seleccionados, se aprecia que existen debilidades en el control y cálculo de los pagos por los resultados en la Granja Agroindustrial "Remberto Abad Alemán". Por ello el objetivo del presente trabajo es proponer una alternativa para perfeccionar los sistemas de pago por resultados, para un mejor control del salario por los resultados de los trabajadores de dicha entidad. Para ello se realizó un estudio sobre los fundamentos teóricos que sustentan el control y cálculo de los pagos por los resultados, y se rediseñó un formulario en Microsoft Excel, que va a permitir que los cálculos del salario por los resultados se realicen más rápido y con una mayor precisión, además de dar mayor fiabilidad, calidad y exactitud a los mismos, lo que propició solucionar el problema científico. El informe final expone además, el análisis de los resultados del diagnóstico inicial, la fundamentación y presentación de la propuesta, la descripción del producto informático, y la explicación de los resultados obtenidos con el rediseño de los modelos soportados en hojas de cálculo en Microsoft Excel en la empresa.

## **SYNTHESIS**

The control of the wage through the payment systems for the results is very important for all the entities in the different sectors of the economy. The payments for results look for to standardize the salary politics among the companies, with the purpose of obtaining better production results and services, and to achieve bigger increments of the productivity, the efficiency and the quality. According to the results of the diagnosis carried out in this investigation, after using the selected empiric methods, it is appreciated that weaknesses exist in the control and calculation of the payments for the results in the Agroindustrial Farm "Remberto German Abbot". For it the objective of the present work is to propose an alternative to perfect the payment systems for results, for a better control of the wage for the results of the workers of this entity. For he/she was carried out it a study on the theoretical foundations that sustain the control and calculation of the payments for the results, and a form was redrawn in Microsoft Excel that will allow that the calculations of the wage for the results are carried out quicker and with a bigger precision, besides giving bigger reliability, quality and accuracy to the same ones, what propitiated to solve the scientific problem. The final report also exposes, the analysis of the results of the initial diagnosis, the foundation and presentation of the proposal, the description of the computer product, and the explanation of the results obtained with the I redraw of the models supported in calculation leaves in Microsoft Excel in the company.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Fundamentos teóricos relacionados con los Sistemas de Pago por Resultados.....</b>	<b>6</b>
1.1 Sistema de Gestión del Capital Humano en las Empresas Cubanas.....	6
1.2 Sistemas de Pago por Resultados.....	10
1.3 Herramientas empleadas en la determinación de los pagos por los resultados.....	23
1.4 Salarios por Resultados.....	26
<b>Capítulo 2: Metodología para el control y cálculo de los Sistemas de Pago por Resultados en la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos.....</b>	<b>29</b>
2.1 Caracterización general de la Granja Agroindustrial Remberto Abad Alemán.....	29
2.2 Diagnóstico del estado actual del proceso de control y cálculo del salario por los resultados en la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos.....	35
2.3 Metodología que orienta el control y cálculo de los sistemas de pago por resultados que se utilizan en la Granja Agroindustrial Remberto Abad Alemán.....	37
2.4 Resultados de la metodología aplicada.....	47
<b>Conclusiones</b>	<b>49</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCIÓN

Desde los últimos años de la pasada centuria, el mundo ha sufrido innumerables cambios. Entre algunas manifestaciones se evidenció un viraje en la palestra de fuerza a favor del sistema capitalista en todas las esferas económicas, políticas y militares; el incremento de guerras civiles, conflictos regionales, étnicos, económicos y religiosos; lo que estimuló la desestabilización a nivel mundial. Cuba se vio abocada a un colapso económico, como consecuencia del derrumbe del campo socialista y la desintegración de la URSS, agravado por el recrudecimiento del bloqueo imperialista, lo que trajo aparejado transformaciones en el orden económico, político y social en la población.

Para mantener las conquistas de la Revolución se han establecido políticas que llevan a cabo nuevos estilos de dirección y control en las diferentes ramas de la economía del país que inciden directamente en las empresas cubanas, las cuales ocupan un lugar meritorio dentro del presupuesto del estado. Por lo que se exige un control eficiente de todos los sistemas de pago que se utilizan en las mismas.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. Dentro de esta gestión un elemento importante son los Sistemas de Pago por Resultados, con el fin de lograr una mayor eficiencia en la misma. La vinculación del salario a los resultados de la producción y los servicios a través de los sistemas de pago garantiza cumplir con el principio de distribución socialista: “De cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”. (Resolución No. 9, 2008)

En las empresas cubanas se utilizan los sistemas de pago por resultados como un medio para estimular a los trabajadores, estos tipos de sistemas de pago constituyen la forma fundamental de retribución del trabajo, pues se paga por la calidad y cantidad de trabajo aportado.

En medio de la sabia revisión de cuanto se hace, la puesta en vigor de la Resolución No 9/2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que uniforma, fortalece, flexibiliza y descentraliza los sistemas de pago por resultados, abre mayores perspectivas a todos los colectivos, para que quienes más y mejor laboren reciban más, en tanto ese rigor se exprese en una mayor productividad y eficiencia económica.

La Resolución No 9, unida a otras políticas establecidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, que se alinean con los principios generales y de actuación, promulgados por el Decreto Ley No 281 de 2007 del Consejo de Ministro, constituyen resultados de la constante búsqueda de soluciones a las problemáticas relacionadas con las retribuciones y estimulaciones salariales en el Sistema Empresarial Cubano.

La puesta en vigor de esta regulaciones ha tenido como impacto en las empresas el estudio y análisis de estrategias para perfeccionar los sistemas de pago, como alternativa de estímulo a trabajadores vinculados a la producción y los servicios.

Para que en las empresas los sistemas de pago por resultados funcionen correctamente, es decir que no ocurran alteraciones en las operaciones que se efectúan con los indicadores, es indispensable que se regulen y controlen a partir de sistemas de información más eficientes, donde intervengan las capacidades tecnológicas disponibles, dando seguridad a los mismos y de esta manera no se altere el salario de los trabajadores.

En la Granja Agroindustrial Remberto Abad Alemán de Guayos el proceso de cálculo de los sistemas de pago por resultados es semimanual. Se utiliza para esta operación 2 modelos soportados en Microsoft Excel a los que se le introducen los datos principales para el cálculo de algunos de sus indicadores, por lo que muchas veces no se tiene la información de manera oportuna, fiable, ni con calidad, de igual manera puede existir inexactitud en el cálculo de los indicadores correspondientes. Esta realidad se ha manifestado en los diversos controles internos efectuados a la entidad por el Ministerio de Finanzas y Precios, y de Trabajo y Seguridad Social.

A partir de estas manifestaciones la necesidad se centra en establecer una alternativa que contribuya a la solución del siguiente **problema científico**, el cual está dado por las insuficiencias en la determinación del salario por los resultados en la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos.

De acuerdo con el problema planteado, y sobre la base de la revisión bibliográfica en la fundamentación teórica y el estudio causal al proceso de control de los sistemas de pago por resultados, que se determina como el **objeto de la investigación**, se ha constatado que se necesita una alternativa para eliminar la parte manual de este proceso de cálculo, para que se calcule con mayor rapidez el salario por los resultados que devenga cada trabajador, considerando un grupo de indicadores salariales, en correspondencia con las diferentes actividades que se desarrollan en la entidad, que den como resultado el perfeccionamiento de los sistemas de pago por resultados.

Por ello se propone como **objetivo general** de la investigación: perfeccionar los sistemas de pago por resultados en la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos, a través del rediseño de los modelos soportados en Microsoft Excel que determinen el valor del salario por los resultados de los trabajadores directos e indirectos.

En correspondencia con el propósito de la investigación, se declara como **campo de acción** el sistema de pagos por los resultados para los trabajadores directos e indirectos de la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos.

Como guía heurística para la solución del problema constatado se formularon los siguientes **objetivos específicos**:

- ❖ Realizar una fundamentación teórica que sustente las normas y los procedimientos de control y cálculo de los pagos por los resultados.
- ❖ Diagnosticar el proceso de control y cálculo del salario por los resultados en la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán”.
- ❖ Establecer la metodología que orienta y regula los sistemas de pago por los

resultados, y los indicadores y fórmulas empleadas en el cálculo del salario por los resultados.

- ❖ Rediseñar los modelos soportados en Microsoft Excel para determinar los indicadores relacionados con el salario por resultados de todos los trabajadores

### **Métodos de investigación utilizados**

Durante el desarrollo del trabajo se aplicaron métodos propios de la investigación, del nivel teórico, del nivel empírico y del nivel estadístico. A continuación se fundamentará la selección y utilización de los mismos:

Los métodos teóricos posibilitaron la fundamentación del problema en relación con el sistema de gestión del capital humano y los sistemas de pago, y la interpretación de los datos empíricos obtenidos en el diagnóstico realizado y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos de pago por los resultados. Los métodos teóricos empleados son: análisis-síntesis, histórico-lógico, de lo abstracto a lo concreto, inductivo-deductivo.

Los métodos empíricos permitieron examinar las evidencias documentales, las cuales expresaron los hallazgos que sirvieron de pruebas para esclarecer las causas que justificaron la problemática planteada. Los métodos empíricos empleados son: la observación, el análisis de documentos, la técnica del rastreo, las pruebas analíticas y de cumplimiento.

Se utilizaron además los métodos estadísticos matemáticos y herramientas informáticas, los cuales permitieron procesar toda la información obtenida, analizarla e interpretarla.

Se emplearon además técnicas cualitativas relacionadas con la observación participante a procesos operativos de los Recursos Humanos (RRHH) de los pagos por resultados, y las entrevistas en profundidad, donde se indagó con administrativos y especialistas del departamento de RRHH las principales causas y efectos que originan el insuficiente control de los sistemas de pago por resultados.

El trabajo de diploma se presenta con una introducción y dos capítulos. En el Capítulo I, se aborda la fundamentación teórica relacionada con el sistema de gestión del capital humano y en particular los referentes sobre sistemas de pago por resultados. El Capítulo II presenta la caracterización de la Granja Agroindustrial, un diagnóstico del estado actual del proceso de control y cálculo del salario por los resultados, la metodología que orienta el control y cálculo de los Sistemas de Pago por Resultados que se utilizan en la Granja y los resultados de la metodología aplicada. Se presentan también las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS.**

En el desarrollo del presente capítulo se abordan fundamentos teóricos relacionados con la aplicación y efectividad de los sistemas de pago por resultados en el sistema de gestión de capital humano, en correspondencia con lo establecido en el primer objetivo de investigación.

Inicialmente se hace una fundamentación teórica del sistema de gestión del capital humano en las empresas cubanas. Seguidamente se aborda la importancia y significación que tienen los sistemas de pago en este sistema de gestión de capital humano, donde se profundiza en los pagos por los resultados y los procedimientos para su determinación de acuerdo a lo establecido por las políticas orientadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

### **1.1 Sistema de Gestión del Capital Humano en las Empresas Cubanas.**

Se parte del presupuesto de que el capital humano es entendido como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. (Resolución 3000).

En el Glosario de términos de la Resolución No. 399 de 2003 del Ministerio de Auditoría y Control, Normas para los auditores gubernamentales, se definió la Gestión como: todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas. (Resolución Ministerial 399, 2003)

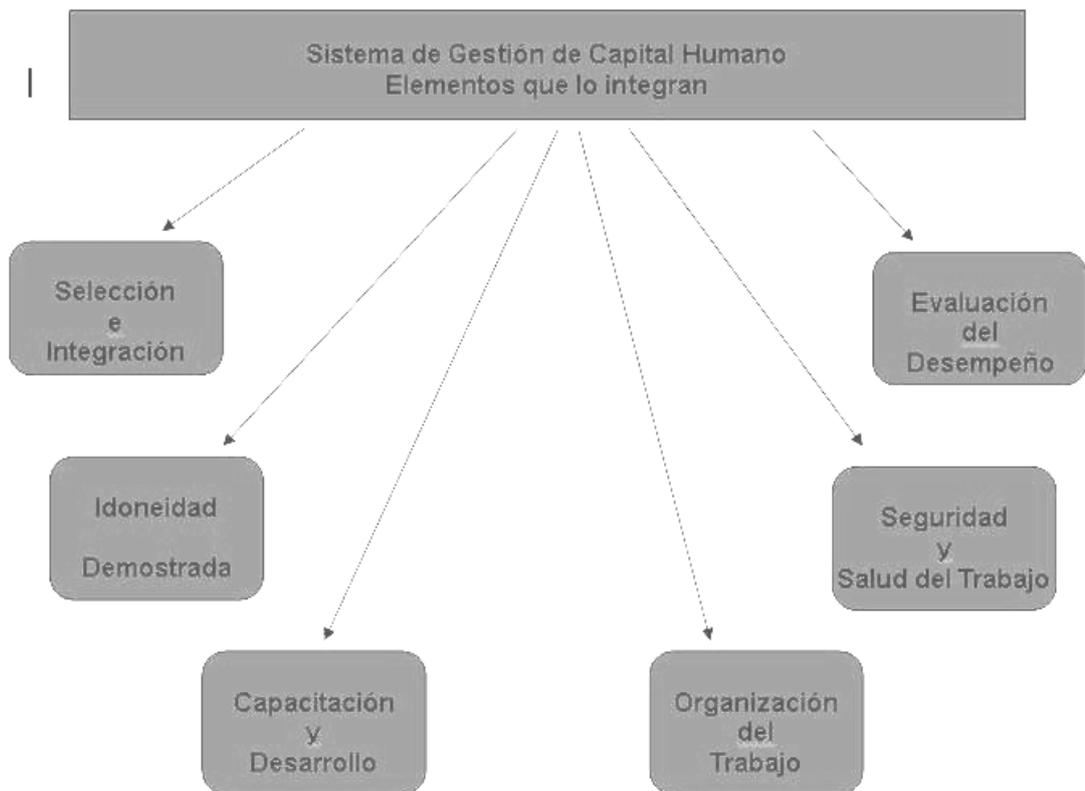
El Decreto 281 del Consejo de Ministros de fecha 17 de agosto de 2007, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial

Estatal, en el Capítulo VII Sistema de Gestión del Capital Humano, define el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de las empresas, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. La gestión de capital humano debe ser aplicada de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores. (DL 281, 2007)

Las empresas que aplican un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas, deben efectuar una valoración sistemática de la eficacia de su implantación.

La gestión del capital humano, se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño de los miembros de la organización. Este proceso es progresivo, trata de mantener en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas y en el momento adecuado.

El Sistema de Gestión de Capital Humano, según Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Agosto 2007, está integrado por los siguientes elementos:



### ❖ Selección

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones. La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas.

La **integración** de los trabajadores al empleo, se realiza por las empresas y las organizaciones superiores de dirección, en coordinación con la organización sindical para atraer, seleccionar, incorporar, mantener y desarrollar al personal necesario para el cumplimiento de su estrategia y objetivos.

Para determinar la **idoneidad demostrada** de todos los trabajadores, la dirección de

la empresa u organización superior de dirección, se rige por el cumplimiento de los siguientes requisitos generales: Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida. Experiencias y conocimientos, demostrados en el resultado concreto obtenido en su trabajo. Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en la empresa u organización superior de dirección, calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador.

#### ❖ **Capacitación y desarrollo**

Las empresas definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa u organización superior de dirección, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores.

La **evaluación del desempeño** es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un periodo de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral, idoneidad.

La **seguridad y salud en el trabajo** (SST) abarca una concepción integral de lo que se entiende por seguridad en el ámbito laboral, expresada en la prevención de los riesgos que puedan afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente incluyendo los daños que inciden en la calidad de los productos y servicios, la competitividad y la eficiencia económica.

La **organización del trabajo** es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles

adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos económicos y ambientales establecidos.

## **1.2 Sistemas de pago por resultados.**

Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial para remunerar el trabajo en función de su naturaleza.

Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados.

Los sistemas de pago tienen una doble función, por una parte están concebidos para elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la eficiencia. Por otra parte, da la posibilidad de elevar la calidad de vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo.

Los trabajadores, en su entidad laboral, no pueden estar abarcados simultáneamente en más de un sistema de pago.

Los trabajadores que en la misma entidad laboral, realizan actividades diferentes en distintos periodos de tiempo, deben estar abarcados en el sistema de pago específico para cada periodo o actividad, incluyendo los contratados por tiempo determinado en la misma entidad donde laboran.

Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas tomadas de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

Formas de pago:

- ❖ por los resultados;

❖ a tiempo.

La forma de pago a tiempo establece que el salario se devenga en función del tiempo trabajado y se aplica fundamentalmente en las unidades presupuestadas. En las empresas se emplea cuando no resulta posible aplicar un sistema de pago por los resultados o no son medibles los gastos de trabajo o siéndolo, no es aconsejable su utilización dadas las características del proceso productivo o de servicios.

Al determinar la magnitud del tiempo laborado, con el objetivo de calcular la remuneración de los trabajadores que devengan su salario mediante la forma de pago a tiempo, se toman en cuenta, además de las ausencias al trabajo, las infracciones del horario establecido, entendiéndose por ello, a los efectos de lo que por la presente se regula, las impuntualidades al comienzo de la labor y en la hora de entrada de almuerzo o comida, las salidas antes de concluir con la labor, así como otras ausencias al puesto de trabajo durante la jornada laboral.

La Ley de Distribución Socialista, “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”, ha sido una noble aspiración de Cuba. Y como principio figura hasta en nuestra Carta Magna y el Código del Trabajo. Pero, lamentablemente, su aplicación integral en la esfera de la producción y los servicios ha sido muy accidentada, al punto de sufrir no pocos retrocesos, por múltiples causales y no solo el igualitarismo, en distintas etapas de la Revolución.

Las experiencias de sistemas de pago por resultados en Cuba no han estado exentas de la gravitación de las incertidumbres en que ha operado nuestra economía en cuanto a abastecimientos e insumos, el comercio exterior, el barco que no ha llegado o el contrato que se cae.

En estos momentos, esta política de incremento de la productividad, el perfeccionamiento de los sistemas de pago y demás, está acorde también con el hecho de que sin haber salido del período especial, hoy se tienen mejores condiciones productivas y de aseguramiento que permitan realmente estabilizar estas herramientas.

El "pago por resultados" es uno de los aspectos característicos del modelo de perfeccionamiento empresarial, que Raúl Castro estableció hace más de 20 años en las empresas gestionadas por las Fuerzas Armadas.

**Pago por resultados**, es por el que los trabajadores reciben sus salarios en función de la eficacia y calidad de sus labores. Éste deja atrás definitivamente la práctica dañina de métodos que promueven la distribución igualitaria de los ingresos. Busca uniformar la política salarial entre las empresas en perfeccionamiento empresarial y las que no están en este proceso, con el fin de obtener mejores resultados de producción y servicios.

El pago por resultados no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para lograr mayores incrementos de la productividad, la eficiencia y localidad.

El sistema de pago por los resultados busca que el salario se incremente, pero a partir de un resultado.

El trabajador, con su labor, podrá influir en los resultados que se obtengan y recibir su tratamiento diferenciado por ello. Lo identifica con el sistema de pago el esfuerzo y el resultado individual; aunque para el personal directivo y de control se establece que se pague por indicadores generales, de eficiencia global.

### **Importancia del Pago por los Resultados**

El pago por los resultados está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados; cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo; los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características de la actividad laboral que realiza el trabajador.

En una empresa deben existir tantos sistemas de pago por resultados como actividades diferentes haya en esa entidad, es decir, de acuerdo con la naturaleza de la labor que realice el trabajador.

### **Principios para la aplicación de los Sistemas de Pago por Resultados.**

- ❖ Se aplica como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- ❖ El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.
- ❖ No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados, correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.
- ❖ Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- ❖ Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- ❖ Se financian de los ingresos de la empresa. En el caso de las unidades presupuestadas se financian por el presupuesto de salario aprobado.
- ❖ El pago por los resultados se materializa por el cumplimiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.
- ❖ Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- ❖ Garantizar el pago del salario en la fecha establecida.

- ❖ Debe lograr beneficios justos para los trabajadores, para la entidad laboral y para el estado, con una relación positiva costo-beneficio, por lo que no puede deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, el gasto total por peso de ingresos total, el gasto total por peso de ventas, relación salario medio productividad u otros indicadores de eficiencia que caracterizan específicamente la actividad y que se precisan como parte del sistema de pago, ejecutándose la retribución hasta el límite en que se produzca el deterioro del indicador seleccionado.
- ❖ Los sistemas de pago deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes, por lo general, al 100% de cumplimiento, como mínimo.

**En la forma de pago por los resultados se utilizan los sistemas de pago siguientes:**

- ❖ a destajo,
- ❖ **por indicadores directos a la producción y los servicios,**
- ❖ por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios,
- ❖ **por indicadores generales y de eficiencia.**

**El sistema de pago a destajo** relaciona el salario de los trabajadores con normas que expresan los gastos de trabajo para su realización y se aplica cuando se requiere obtener como resultado una tarea u operación o un conjunto de tareas u operaciones.

La aplicación del sistema de pago a destajo requiere de la organización y normación del trabajo y del control de la calidad de la producción o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y de las normas de consumo material.

**Características del Pago a Destajo:**

- ❖ Cuando la empresa incurre en pérdidas, los trabajadores reciben el salario por resultados, sin afectaciones.

- ❖ Debe ser prioritaria su aplicación.
- ❖ Necesidad de estudios de organización del trabajo y la normación.
- ❖ No tiene límites en el salario por resultados, con excepción del pago por acuerdo.
- ❖ Por cumplir la norma puede pagarse hasta un 5%, en correspondencia a lo decidido por jefes de, CAP (Consejo de Administración Provincial) y las entidades nacionales en el marco plan anual.
- ❖ No se penaliza, ya está implícito en el propio sistema, cuando se incumple.

El sistema de pago a destajo comprende las modalidades siguientes:

- ❖ destajo individual,
- ❖ destajo colectivo,
- ❖ pago por acuerdo,
- ❖ destajo indirecto,
- ❖ sistema 1 x 1,
- ❖ destajo progresivo.

En el destajo individual el salario del trabajador es el resultado de su trabajo individual y se manifiesta por la cantidad de unidades físicas producidas, o de operaciones cumplidas durante un determinado período de tiempo y la tasa de destajo correspondiente.

Se basa en la medición de los resultados de cada trabajador, y se expresa a través de una tasa salarial que se establece dividiendo la tarifa salarial de la complejidad del trabajo a realizar, más los incrementos que proceden, entre la norma de rendimiento; o multiplicando la tarifa salarial horaria correspondiente a la complejidad del trabajo que se realiza, más los incrementos que proceden, por la norma de tiempo, en ambos casos, expresados en la misma unidad de tiempo.

El destajo colectivo se aplica cuando para cumplir la tarea de producción son necesarios esfuerzos conjuntos de un grupo de trabajadores entre los cuales existe un enlace de producción constante, cuya violación influye negativamente en los

resultados del trabajo de ese colectivo.

Relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referidos a cantidad de producción o servicios y se expresa en una tasa a destajo colectiva, que es calculada en base a la suma de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo a realizar, incrementadas en los casos que procede y las normas de rendimiento o de tiempo colectiva.

El pago por acuerdo se utiliza fundamentalmente en la ejecución de obras constructivas u objetos de obras, que deben ser ejecutadas en un tiempo determinado y ajustado a un presupuesto de gasto de salario, el cual forma parte del presupuesto general de la obra u objeto de obra.

Se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo, comprendido en la tarea de acuerdo a su complejidad y responsabilidad.

En el destajo indirecto el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores vinculados directamente a la producción o los servicios que el atiende.

El salario formado se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tarifa salarial del cargo del trabajador o de los trabajadores que atienden a otros directamente vinculados a la producción o los servicios, entre las normas de rendimiento o de servicio establecidas para estos últimos.

También puede aplicarse considerando el por ciento de cumplimiento de la tarea de los trabajadores que atiende, sobre la base del salario proyectado para esa tarea en un período de tiempo dado y el realmente devengado por la producción realizada o los servicios prestados.

La modalidad de pago 1 x 1 se aplica generalmente en los casos donde no están establecidas normas para los trabajos que se ejecutan, pero los planes y tareas de

producción de los operarios, están fundamentados por los cálculos correspondientes y están determinadas las calificaciones de los operarios en base a las complejidades de los trabajos que se realizan.

El salario está en dependencia directa del cumplimiento del plan o tarea de producción o servicio fundamentado con los cálculos correspondientes y constituye la medida del trabajo. El monto salarial se establece sobre la base de los por cientos de cumplimiento de la tarea y la tarifa salarial de la escala de complejidad, incrementada en los casos que procede.

El destajo progresivo se aplica fundamentalmente a los operarios directos a la producción en aquellas actividades donde el plan o el pedido de la producción, constituye el 100% de cumplimiento de la tarea o hasta un nivel de actividad óptimo.

Se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y resulta necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios. El salario a formar se establece sobre la base de tasas salariales, las que se incrementan a partir de un nivel determinado, en cuyo caso el por ciento de incremento de la producción o de los servicios debe ser superior al por ciento de incremento de la tasa salarial incrementada.

**Los sistemas de pago por indicadores directos a la producción y los servicios**, al estar directamente vinculados al trabajo que desarrolla una planta, unidad empresarial de base, brigada, colectivo de trabajadores o un trabajador de manera individual, se expresan mediante el cumplimiento o sobre cumplimiento del plan de unidades de producción realizadas, de valores, de equipos reparados, de clientes atendidos u otra forma de medir el resultado, siempre con la calidad requerida y en correspondencia con las características de la actividad de que se trata. Como norma este sistema se aplica cuando no existen condiciones para la aplicación del destajo. No tienen límites en el salario a recibir, siempre que no se deterioran otros indicadores de eficiencia que se seleccionan. En estos sistemas de pago, por lo general se penaliza el salario cuando existe incumplimiento del indicador formador.

## **Características del Pago por indicadores directos a la producción y los servicios:**

- ❖ Debe ser prioritaria su aplicación.
- ❖ Necesidad de fuerte organización y control.
- ❖ No existe límites en el salario por resultados, siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia.
- ❖ Por el cumplimiento puede pagarse hasta un 5%, en correspondencia a lo decidido por jefes de, CAP y las entidades nacionales en el marco plan anual.
- ❖ En los sistemas de pago donde la formación del salario está en correspondencia con la cantidad de la producción y los servicios, no procede la penalización del pago adicional, en las empresas que aplican el SDGE (Sistema de Dirección y Gestión Empresarial), al estar implícito en el propio sistema la afectación, cuando se incumple.
- ❖ En los sistemas de pago donde los indicadores formadores están relacionados con el nivel de cumplimiento de los indicadores del plan, debe concebirse la penalización del pago adicional, en las empresas que aplican el SDGE, cuando se incumplen los indicadores formadores.
- ❖ Cuando la empresa incurre en pérdidas, los trabajadores abarcados en estos sistemas de pago, perciben el salario por resultados por el cumplimiento de sus indicadores, sin afectación.

Los sistemas de pago por indicadores directos a la producción y los servicios contienen:

- ❖ Sistema de pago por el coeficiente normativo de salario planificado por peso de producción planificado.
- ❖ Sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo). Puede ser aplicado a nivel de brigada; una finca; una tienda, una granja o un taller de producción. Se considerara como producción entregada o facturada en valores, por ejemplo, cuando la finca entregue productos al punto de recolección, aunque

su destino final sea para la venta o para insumo, ya sea cobrada o no; los trabajadores abarcados en el sistema de pago, deben cobrar toda la producción entregada.

**En los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios** pueden estar abarcados trabajadores que desarrollan una labor a nivel de una brigada, un colectivo de trabajadores, un taller, unidad empresarial de base, empresa o un trabajador de manera individual.

Estos sistemas de pago se expresan mediante el cumplimiento o sobre cumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica de un parque de equipos, del ciclo de la operación comercial en la actividad de importación, del índice de satisfacción de los clientes, para la actividad de comedores u otros indicadores específicos que procedan.

Como norma se aplican cuando no existen condiciones para la aplicación del destajo, ni por indicadores directos a la producción y los servicios. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo por resultados. Cuando se incumplen los indicadores formadores se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, en las empresas que aplican el SDGE. Pueden definirse como indicadores formadores más de 2 y hasta 6 como máximo.

**Características de los Pagos por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.**

- ❖ Se paga hasta un 5% por cumplir los indicadores formadores, en correspondencia a lo decidido por jefes de, CAP y las entidades nacionales en el marco plan anual. Se exceptúan los sistemas de pago donde se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores; en estos casos el pago por el cumplimiento de los indicadores formadores concebidos, no deberá sobrepasar nunca el 30% del salario por resultados.

- ❖ El salario por los resultados no puede ser superior al 30% del salario base de cálculo, en ningún caso.
- ❖ Se penaliza el pago adicional del perfeccionamiento, en las empresas que aplican el SDGE, al incumplir los indicadores formadores.
- ❖ Al incurrir la empresa en pérdidas, el tratamiento a aplicar a los trabajadores que cumplen sus indicadores formadores es variado, en dependencia al nivel al que aplican los indicadores formadores.

Los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios contienen:

- ❖ Sistema de pago por el cumplimiento del Coeficiente de Disponibilidad Técnica del Parque de Equipos (CDT). Se aplica a los trabajadores de talleres y brigadas de mantenimiento y reparación de equipos automotores, máquinas de la construcción u otro equipamiento.
- ❖ Sistema de pago para trabajadores de los grupos de seguridad interna, que brindan servicios de seguridad y protección en objetivos. Se aplica a los grupos de seguridad interna de las entidades laborales, abarcando además al especialista o técnico de seguridad y protección.
- ❖ Sistema de pago por el cumplimiento del índice de satisfacción del cliente.
- ❖ Sistema de pago por el cumplimiento del plan mensual de producción de la Unidad Empresarial de Base (UEB).

**Los sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia** se utilizan fundamentalmente para el personal de las áreas de regulación y control de las entidades laborales y otras subdivisiones estructurales pertenecientes a éstas y expresan cuantitativamente los resultados globales que deben alcanzarse a esos niveles.

Estos indicadores dependen de la estrategia empresarial; pueden ser generales, relacionados fundamentalmente con las ventas, los ingresos, las utilidades, el aporte en pesos convertibles, los gastos, la producción seleccionada y los de eficiencia, tales como productividad del trabajo, costo unitario, gasto total por peso de ingreso

total, índices de consumo de materias primas o energéticos, entre otros. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo.

Cuando se incumplen los indicadores formadores, en las empresas que aplican el SDGE, se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

En aquellas entidades laborales u otras subdivisiones estructurales, donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal, se diseñan sistemas de pago en correspondencia con sus características, en los que se pueden evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad y sociales, entre otros. En estos casos el pago por los resultados no debe sobrepasar nunca el 30% del salario base de cálculo.

Entre las entidades laborales con estas características están consideradas las dedicadas a la actividad de prestación de servicios, donde el incremento de las ventas no es su objetivo principal; actividades de importación, mantenimiento, seguridad y protección y otras similares.

El personal de dirección de las entidades dedicadas a las actividades antes enunciadas, tiene en cuenta en dicho sistema de pago, al menos uno de los indicadores de eficiencia siguientes:

- ❖ no exceder el presupuesto de gastos de la entidad;
- ❖ no exceder la relación de gasto total / peso de ingreso total;
- ❖ otros de similares características.

Para las entidades que aplican el sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia a nivel de la oficina central y las entidades abarcadas por los sistemas de pago antes mencionados, no procede el pago por los resultados por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores, en caso de empresas que incurren en pérdidas.

De tratarse de empresas que aplican el SDGE y tienen autorizado el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, corresponde además, la penalización de dicho pago adicional, según lo definido en el Decreto No. 281 de 16 de agosto de 2007.

#### **Características de los pagos por indicadores generales y de eficiencia:**

- ❖ Abarcan al personal dirigente y los trabajadores de la oficina central de la empresa y OSDE.
- ❖ Se paga hasta un 5% por cumplir los indicadores formadores, en correspondencia a lo decidido por los jefes de, CAP y las entidades nacionales en el marco plan anual.
- ❖ El salario por los resultados no puede ser superior al 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajo.
- ❖ Cuando la empresa tiene pérdidas, no procede el pago por resultados y se penaliza el pago adicional a dirigentes y trabajadores abarcados de la oficina central, en las empresas que aplican el SDGE.

Los sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia contienen:

- ❖ Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento de las utilidades acumuladas del período de la empresa. Se le aplica a los dirigentes y trabajadores de la oficina central de la empresa, si es que no están abarcados estos últimos, en un sistema de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, relacionados con sus funciones.
- ❖ Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de ingresos totales de la empresa. Se aplica fundamentalmente a los dirigentes de la oficina central de la empresa y excepcionalmente a los trabajadores de la misma, si es que no están abarcados estos últimos, a un sistema de pago por indicadores específicos relacionados con sus funciones.
- ❖ Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de las ventas totales de la sumatoria de las empresas que conforman la Organización Superior de Dirección. Se aplica a los trabajadores de la oficina central de la organización superior de dirección.

- ❖ Sistema de pago por el cumplimiento de las actividades fundamentales de la sumatoria de los indicadores generales y de eficiencia de las empresas que conforman la Organización Superior de Dirección Empresarial. Se aplica a los trabajadores de la oficina central de la organización superior de dirección empresarial, que integran a empresas que por su objeto empresarial, realizan actividades fundamentales diferentes.

Los sistemas de pago serán diseñados por las empresas, grupos empresariales y uniones, en consulta directa con los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

### **1.3 Herramientas empleadas en la determinación de los pagos por los resultados.**

Para aplicar el pago por resultados se trazan objetivos, los que son definidos por cada entidad de acuerdo con los sistemas de pago implantados y se emplean una serie de indicadores.

#### **Indicadores que se emplean en el pago por los resultados.**

Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de los indicadores formadores e indicadores condicionantes siguientes:

- I. Son indicadores formadores, aquellos que caracterizan el trabajo y los principales resultados que pueden obtenerse. A partir del cumplimiento, sobre cumplimiento o incumplimiento de los indicadores formadores, se determina el monto de salario que se forma. Los indicadores formadores deben concentrarse en los objetivos principales que pueden alcanzarse. La cantidad que se establece no debe resultar excesiva para facilitar su ejecución y la comprensión por parte de los trabajadores, por lo cual, como norma, no deben exceder de tres, con excepción de los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.

II. Los indicadores condicionantes, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado. Son indicadores que complementan los indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta. Los indicadores condicionantes se subdividen en:

1. Generales: limitan total o parcialmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. Su cantidad no debe exceder de tres.
2. Específicos por áreas o individuales: limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores de las áreas o individuales que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, de producción o servicios, se exceden en los presupuestos de gastos o de los insumos de productos fundamentales como materias primas o portadores energéticos entre otros.

Cada entidad define sus indicadores, los cuales son discutidos con los trabajadores; y tienen vigencia por un año. Los indicadores pueden ser cambiados.

### **Métodos para determinar el pago por los resultados.**

Se utilizan algunos indicadores salariales como son:

- ❖ Coeficiente de Participación Laboral (CPL): expresa el criterio sobre, cuál ha sido el aporte individual de cada uno de sus miembros en el cumplimiento del plan de producción o servicios, mediante la valoración objetiva de un conjunto de factores que expresamente se fijan para cada sistema de pago en particular.

Existen varios Métodos para apoyar la determinación del CPL como son: la utilización de las listas de chequeo y la crítica incidental.

Las listas de chequeo pueden recoger tantos aspectos como se quieran evaluar, donde se describan, tanto la conducta laboral eficaz, como la ineficaz, pudiendo

resultar necesario crear listas de chequeo por separado, para cada tipo de trabajo o familia de trabajos.

La crítica incidental requiere que el jefe que efectúe la evaluación, periódicamente, registre los incidentes negativos y positivos del comportamiento de cada trabajador. Estos incidentes deben ser recogidos en una libreta de trabajo, que sirva de base en el momento de evaluar.

El CPL como expresión del aporte individual a los resultados colectivos, permite aumentar o disminuir en una proporción determinada, la parte del salario que le corresponde a cada trabajador del salario formado por la brigada (equipo) u otra unidad organizativa a la cual pertenece.

El CPL puede tomar valores de 0 a 2, ello expresa que cuando un trabajador recibe:

Cero: no se ganó el derecho para recibir salario por resultados creado por el trabajo del colectivo.

Uno: merece un pago por resultados medio o normal.

Dos: merece el máximo del pago por resultados.

Pueden existir valores intermedios en la escala como ( 0.89, 1.52, 1.84, etc).

Los indicadores del CPL pueden ser:

Cumplimiento de las normas, productividad	0.8
Disciplina laboral	0.2
Cooperacion y ayuda	0.1
Calidad de trabajo	0.5
Multioficio	0.2
Disciplina tecnológica	0.2

Cada empresa priorizará que factores son los más importantes a fin de evaluar el CPL de cada trabajador.

- ❖ CDS. Expresa el índice o coeficiente de distribución salarial empleado para determinar el salario por resultado. Este coeficiente se le aplica al resultado obtenido del monto de salario individual de cada trabajador. Se obtiene de dividir el monto total a distribuir entre el monto total obtenido del resultado del cálculo del CPL.

#### **1.4 Salarios por Resultados.**

El salario es la retribución monetaria que el trabajador recibe en función de la eficiencia obtenida en el trabajo realizado en correspondencia con el sistema de pago aplicado.

La vinculación del salario a los resultados de la producción y los servicios, a través de sistemas de pago, garantiza cumplir con el principio socialista “de cada cual, según su capacidad; cada cual, según su trabajo”.

#### **Elementos que integran el salario:**

- 1- Salario escala: es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo, según el grupo de la escala salarial vigente.
- 2- Pagos adicionales: son pagos por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el gobierno por conceptos de antigüedad, interés económico y social, pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el perfeccionamiento empresarial, otros pagos adicionales por factores extra-calificatorios y otros que se decidan por el gobierno.
- 3- Pago por resultados: son los pagos que se realizan, teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de sus modalidades. En correspondencia con los resultados alcanzados se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado.

Para determinar el salario escala es necesario tomar en consideración los siguientes elementos: la responsabilidad y complejidad del cargo; y los requisitos de conocimiento.

Sobre esta base para las categorías ocupacionales de operarios, administrativos, servicios y técnicos, se aplicará el salario escala correspondiente al grupo de complejidad en el que fue aprobado el cargo, según los calificadores vigentes aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o el diseño de nuevos puestos realizado por la empresa o grupo empresarial según lo establecido en el Decreto del Consejo de Ministros No 281 "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal".

El salario de los dirigentes se establece en correspondencia a la categoría aprobada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La suma de lo que devenga el trabajador, según tiempo real trabajado, teniendo en cuenta la jornada laboral oficialmente aprobada, por los conceptos de pago por la complejidad del trabajo, más los pagos adicionales aprobados legalmente que caractericen las condiciones de trabajo, la responsabilidad del puesto de trabajo, la importancia de la actividad, rama o empresa de que se trate, así como el pago adicional por aplicar el perfeccionamiento empresarial, se denomina **salario base de cálculo**: esta magnitud es utilizada para determinar el salario por los resultados, en los sistemas de pago.

Específicamente se conciben dentro del salario base de cálculo los elementos siguientes:

- ❖ Salario de la escala.
- ❖ Pago adicional de 30 pesos a los técnicos. (en entidades laborales que no aplican el perfeccionamiento empresarial).
- ❖ Pago adicional por la aplicación del perfeccionamiento empresarial.
- ❖ Pago por condiciones laborales anormales, incluyendo el pago por trabajos en alturas y la nocturnidad.

- ❖ Pago por simultaneidad de oficios.
- ❖ Pagos adicionales aprobados a determinadas ramas, sectores, actividades o cargos por concepto de interés económico social.
- ❖ Pago adicional por laborar en el sector presupuestado en aquellas entidades en que excepcionalmente está aprobado.
- ❖ Pagos por ocupar cargos de dirección, en determinados sectores.
- ❖ Pago por horario irregular de los chóferes, en caso de que se aplique. En los casos de chóferes que estén abarcados en sistemas de pago a destajo no se les aplica el pago por horario irregular.
- ❖ Otros pagos adicionales aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y que expresamente se autoriza su inclusión en la base de cálculo.
- ❖ Pago adicional al personal técnico de las organizaciones superiores de dirección que aplican perfeccionamiento empresarial.

No se incluye como base de cálculo el pago por años de servicios o antigüedad, el que reciben los doctores y máster, maestros de oficios, instructores, homologación y certificación internacional excepcionalmente aprobadas para determinados cargos; los pagos por laborar en turnos rotativos, pagos por albergamiento, pagos por altos desempeño, pago adicional a los trabajadores vinculados al control de flotas, las dispensas salariales u otro tipo de garantía o plus salarial y prestaciones económicas de la seguridad social, ni lo devengado por vacaciones anuales pagadas.

En cuanto a los días de conmemoración nacional o feriados, se aplica lo dispuesto en la legislación vigente.

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA GRANJA AGROINDUSTRIAL “REMBERTO ABAD ALEMÁN” DE GUAYOS.**

En este capítulo se hace una caracterización de la granja, además se le realiza un diagnóstico estratégico y se exponen las causas que justifican la problemática planteada, dando respuesta a la segunda tarea de investigación. Luego se rediseñan los modelos, haciendo uso del Microsoft Excel sobre la base de una metodología propuesta para el control y cálculo de los pagos por los resultados, y finalmente se exponen los resultados de su aplicación.

### **2.1 Caracterización general de la Granja Agroindustrial Remberto Abad Alemán.**

La Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” se encuentra ubicada en el Batey “Remberto Abad Alemán”, en la comunidad de Guayos, municipio Cabaiguán, provincia de Sancti-Spíritus, subordinada al Ministerio del Azúcar y se crea por la Resolución No. 5/2003 del Ministro del Azúcar.

La línea fundamental de la Granja es producir y comercializar de forma mayorista producciones agrícolas, pecuarias y otras producciones, así como la prestación de servicios a entidades y a trabajadores del Ministerio del Azúcar.

Su objeto social está determinado por:

- ❖ Prestar servicios de reparación, mantenimiento a equipos agrícolas y de transporte, de construcción de viviendas y otras obras menores de la comunidad, de reparación y mantenimiento constructivo a entidades y a los trabajadores del Ministerio del Azúcar, así como de reconstrucción de caminos y viales.
- ❖ Procesar y comercializar de forma mayorista productos de la industrialización de viandas, hortalizas, granos, seriales y frutas.
- ❖ Producir y comercializar de forma mayorista ganado mayor y menor en pie, así como pie de cría y animales de trabajo, de acuerdo con las regulaciones

establecidas por el Ministerio de la Agricultura.

- ❖ Producir y comercializar de forma mayorista de acuerdo a las regulaciones vigentes del Ministerio de Salud Pública, semillas botánicas, abonos y medios de control biológicos.
- ❖ Producir y comercializar de forma minorista a sus trabajadores excedentes de productos agropecuarios, procedentes de autoconsumo; y a la población a través del Mercado Agropecuario Estatal (MAE), puestos de venta y ferias autorizadas por el Consejo de Administración Municipal del Poder Popular del territorio en moneda nacional.

Su estructura organizativa se muestra en el anexo1 de esta investigación.

El contrato fundamental que suscribe la Granja es con las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), el de compra-venta de leche con la Empresa de Productos Lácteos Río Zaza, el de compra-venta de carne con la Empresa Pecuaria de Cabaiguán y el comercio UBPC empresarial.

Los contratos se ejecutan sin dificultad, existiendo demoras en el pago en algunas ocasiones de ambas partes, pero que no generan reclamaciones porque se debe a la carencia de fondos en las cuentas de las entidades que pagan en cuanto se recuperan.

El contrato pendiente de firmar es el contrato UBPC-Empresa porque la compra-venta de leche se suscribe por 5 años y actualmente está vigente. No es posible cuantificar pérdidas por dificultades en los contratos.

### **Misión**

Garantizar la satisfacción de las necesidades de la población de productos alimenticios y servicios, así como prestar servicios a entidades estatales con creciente eficiencia económica.

## **Visión**

Brindar un servicio de excelencia a la población en producciones alimenticias y servicios, de forma tal que se logre un crecimiento sostenido en los niveles de ventas, de acuerdo a las necesidades del cliente.

## **Diagnóstico estratégico:**

### Debilidades:

- ❖ No existen cuentas en MLC.
- ❖ Inestabilidad en el suministro de los recursos para el desarrollo de la producción.
- ❖ Falta de experiencia de algunos cuadros en actividades específicas que dirigen.
- ❖ Baja capacitación de los cuadros, técnicos y trabajadores.
- ❖ Lejanía de algunas áreas.
- ❖ Fluctuación de la fuerza de trabajo.
- ❖ Bajo nivel cultural de los trabajadores vinculados a la producción y los servicios.

### Fortalezas:

- ❖ Comenzar con una parte de infraestructura completa.
- ❖ Alto nivel político y de consagración de los cuadros, técnicos y trabajadores.
- ❖ Vinculación a los resultados finales de la producción a todos los trabajadores.
- ❖ Alto potencial productivo de los suelos.
- ❖ Estabilidad de moneda nacional.
- ❖ Diversificación de la producción.

### Amenazas:

- ❖ Inestabilidad en el suministro de materias primas necesarias.
- ❖ Afectaciones climatológicas y epidémicas.

- ❖ Situación económica del país por el recrudescimiento del bloqueo.
- ❖ Limitación tecnológica.

Oportunidades:

- ❖ Mejoramiento de las ofertas de alimento a los trabajadores de la unidad y el pueblo en general.
- ❖ Aplicación de las líneas de producción existentes.
- ❖ Incorporación de nuevas líneas de producción.
- ❖ Autofinanciamiento.
- ❖ Posibilidades de nuevos mercados, tanto en moneda nacional como en divisa.
- ❖ Posibilidades de ofrecer nuevos empleos para el personal disponibles.
- ❖ Fortalecimiento de la Granja.
- ❖ Posibilidades de capacitación a partir de la tarea Álvaro Reynoso.

### **Caracterización de la estructura de los Recursos Humanos**

Actualmente la Granja cuenta con una plantilla aprobada de 267 trabajadores, la cual está cubierta por 190 trabajadores, para un 71.2%, de ellos 160 hombres y 30 mujeres, para un 84.2 y 15.8% respectivamente. El promedio por edades es:

De 17 a 35 años: 42

De 36 a 50 años: 83

De 51 a 60 años: 41

Más de 60 años: 24

<b>Categorías</b>	<b>Plantilla Cubierta</b>	<b>Plantilla Aprobada</b>
<b>Dirigentes</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Técnicos</b>	<b>24</b>	<b>29</b>
<b>Administrativos</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Servicios</b>	<b>36</b>	<b>44</b>
<b>Obreros</b>	<b>124</b>	<b>188</b>
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>267</b>

## **Facultades delegadas al Director de Recursos Humanos**

- ❖ Aprobar de conjunto con el sindicato, el horario de trabajo y descanso, según lo establecido, y exigir su cumplimiento.
- ❖ Aprobar las preformas de contratos de trabajo a emplear en la Granja.
- ❖ Firmar contratos laborales. En caso de incumplimientos conciliar determinadas medidas.
- ❖ Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, aprobando las mismas de igual forma la modificación de valor de las normas de trabajo, cuando se produzcan cambios.
- ❖ Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo del área de Recursos Humanos.
- ❖ Solicitar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el pago de condiciones laborales anormales, en aquellos puestos de trabajos que requieran esta condición.
- ❖ Aprobar el procedimiento para determinar la magnitud de estímulo salarial de los dirigentes, técnicos, trabajadores de servicios, administrativos y obreros, que cobran su salario a tiempo.
- ❖ Autorizar excepcionalmente, a que un trabajador pase a ocupar otra plaza de menor categoría, por no más de 60 días en el año, sin afectar su salario.
- ❖ Aplicar medidas disciplinarias a sus subordinados.
- ❖ Aprobar o acordar con los trabajadores la recuperación de la producción por interrupciones.
- ❖ Solicitar la aprobación de los sistemas de pago.
- ❖ Autorizar al Técnico de Seguridad y Salud en el Trabajo a paralizar el proceso productivo o servicios ante graves violaciones de la disciplina tecnológica.
- ❖ Promover y aprobar los planes de la capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores.
- ❖ Administrar la fuerza de trabajo.

Los miembros de la Granja tendrán los siguientes derechos y deberes:

- ❖ Tienen derecho a que la administración organice el trabajo, posibilitando el cumplimiento de los planes de producción y servicios con eficiencia y calidad, garantizando al trabajador el lugar adecuado, equipos e instrumentos necesarios, así como las materias primas y otros recursos.
- ❖ Cuidar que su trabajador conozca integralmente el contenido de su puesto de trabajo a fin de cumplir su función.
- ❖ La administración debe informar a los trabajadores las tareas contenidas en el plan de trabajo anual y en los planes mensuales de su unidad organizativa, así como el cumplimiento de las mismas mensualmente.
- ❖ Cada trabajador tiene el derecho de recibir los medios de trabajo necesarios, útiles y los medios de protección personal que requiere su puesto de trabajo.
- ❖ Cada trabajador debe tener garantizado el conocimiento del reglamento disciplinario.
- ❖ Los trabajadores tienen el derecho de realizarse los chequeos médicos de acuerdo al puesto de trabajo que ocupen.

Deberes:

- ❖ Marcar el registro del control de asistencia en los horarios establecidos.
- ❖ Permanecer en su puesto de trabajo hasta que llegue el relevo, en las ocupaciones cuyas características no permitan interrumpir la labor.
- ❖ Cumplir el horario establecido para la alimentación y las pausas del descanso.
- ❖ Una vez concluida la jornada laboral, mantener limpio el puesto de trabajo y las luces y los equipos desconectados.
- ❖ Mantener una adecuada apariencia personal en correspondencia con el cargo que desempeña.
- ❖ Informar en un plazo de 12 horas al Departamento de Recursos Humanos, cambios de domicilio o cambios que se ejecuten por parte del Comité Militar.
- ❖ Presentar al Departamento de Recursos Humanos el carné de identidad cuando hayan ocurrido cambios para la actualización de datos.

- ❖ Comunicar al Centro y a su jefe inmediato los casos de inasistencia.
- ❖ Cumplir las regulaciones establecidas y velar por la protección del medio ambiente.
- ❖ Cumplir con la Resolución 187 y 188.
- ❖ Observar las normas de conducta en el transporte obrero y comedor.
- ❖ Exigir y usar los medios de protección en los puestos y actividades que lo requieran.

## **2.2 Diagnóstico del proceso de control y cálculo del salario por los resultados en la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos.**

El presente diagnóstico se basa en una descripción detallada del proceso de pago por los resultados que se desarrolla en la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos, a partir del empleo de los métodos empíricos señalados en la introducción. Se utiliza la observación del proceso identificado, así como la revisión de los documentos, normativas y registros que se confeccionan en la empresa sobre los pagos por los resultados de los trabajadores directos e indirectos. También se emplea la entrevista en profundidad para establecer diálogos con la empleada que se desempeña en estas labores y demás directivos de la dirección de Recursos Humanos y Economía.

La granja cuenta con un total de 22 áreas. No son todas las áreas las que obtienen resultados, debido a que algunas exceden los gastos y no cumplen con los ingresos, y por lo tanto, deterioran el costo por peso que tienen fijado cada una de ellas, cuando esto sucede no se crea salario por resultados.

Para calcular el salario por los resultados, participan 3 personas y demoran de 4 días a una semana de trabajo. Utilizan dos modelos soportados en hojas de cálculos de Microsoft Excel, (ver anexos 2 y 3); uno para el colectivo de la dirección, que contiene los siguientes indicadores salariales:

- ❖ Cumplimiento,
- ❖ Sobre cumplimiento,

- ❖ Total en %,
- ❖ Monto a Distribuir Colectivo,
- ❖ Salario Pagado por Tiempo Real Trabajado,
- ❖ Monto de Salario por Resultado Individual,
- ❖ Coeficiente de Participación Laboral (CPL),
- ❖ Monto Resultado de Cálculo,
- ❖ Coeficiente de Distribución Salarial (CDS),
- ❖ Salario por Resultados,
- ❖ Salario a Devengar.

El otro es para el resto de los colectivos con los siguientes indicadores salariales:

- ❖ Monto,
- ❖ Salario Pagado por Tiempo Real Trabajado,
- ❖ CPL,
- ❖ Salario Cálculo CPL,
- ❖ CDS,
- ❖ Salario por Resultados,
- ❖ Penalización ( en esta entidad no se aplica),
- ❖ Salario Total a Pagar.

La mayoría de estos indicadores se calculan a través de fórmulas; solo a dos hay que introducirle los datos, porque se calculan manualmente, como es el caso del Salario Pagado por Tiempo Real Trabajado, que es punto de partida de este proceso de cálculo, y el CPL, el cual es un indicador clave para efectuar el pago por los resultados. Para calcular el CPL existe un modelo (ver anexo 4). Se suma la puntuación obtenida de cada día trabajado por cada trabajador y se divide por la cantidad de días que tiene el mes.

El modelo del CPL se basa en los indicadores reportados por los colectivos de trabajadores, entre los que se encuentran: cumplimiento de las tareas, disciplina laboral, cooperación y ayuda, calidad del trabajo, disciplina tecnológica y adecuado cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene del trabajo.

Los modelos no están protegidos y cualquiera puede acceder a la información relacionada con el salario por resultado de cada trabajador y distorsionarla.

Por ello se pretende rediseñar los modelos Excel, para ello se le agregarán nuevas fórmulas, para eliminar la parte manual de este proceso de cálculo, además de añadirle la seguridad, y de esta manera darle fiabilidad, exactitud, calidad y seguridad al salario por los resultados, ya que los cálculos se podrán efectuar de manera rápida y con mayor precisión, y los pagos por los resultados tendrán un mayor control.

### **2.3 Metodología que orienta el control y cálculo de los sistemas de pago por resultados que se utilizan en la Granja Agroindustrial Remberto Abad Alemán.**

Los sistemas de pago autorizados a aplicar en la empresa son los aprobados mediante Resolución 5 de 2003 del Ministro del Azúcar. (Resolución Ministerial 8, 2009).

En la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos se diseñan anualmente los sistemas de pago para sus colectivos, los que se discuten y aprueban en el Consejo de Dirección y asamblea de trabajadores, como parte y de conjunto con el plan.

En la Granja se utilizan dos sistemas de pago:

- 1- Sistema de Pago por Indicadores Generales y de Eficiencia.

Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de ingresos totales de la empresa. Éste se le aplica al colectivo de la dirección (después que se hace el balance general en la entidad se le paga el 30% de los resultados finales a los trabajadores de dicho colectivo).

### **Objetivo:**

- ❖ Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de ingresos de la empresa y por tanto el incremento de la eficiencia y la eficacia de la misma, en el desempeño de su misión, obteniendo un uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos, motivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

### **Indicador formador:**

- ❖ Cumplimiento del plan acumulado de ingresos totales de la Granja Agroindustrial "Remberto Abad Alemán" de Guayos.

### **Indicador condicionante:**

- ❖ No deteriorar el índice planificado de gasto total por peso de ingreso total acumulado de la empresa.

### **Formación del salario y distribución.**

El salario se formará mediante el cumplimiento del plan acumulado de ingresos totales de la empresa. Por el cumplimiento del plan se podrá otorgar un por ciento prefijado sobre el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado que podrá ser de hasta el 5%, según la aprobación realizada en el marco del plan anual. Por el sobre cumplimiento del plan se formará un monto que podrá ser del 1% del salario por tiempo real trabajado por cada % de sobre cumplimiento del plan acumulado de ingresos totales, 1.5% por cada 1% 0.2% por cada 1%, en dependencia del nivel de tensión en la planificación del indicador formador y las posibilidades reales que tenga la empresa de su cumplimiento.

- ❖ Se calcula cuánto representa para la empresa el sobre cumplimiento en un 1% del indicador formador.

- ❖ Se calcula cuánto representa el incremento en un 1% del salario escala, más los incrementos que procedan incluyéndole además el 9.09% de vacaciones, el 14% de contribución a la seguridad social y el 25% de impuestos por la utilización de las fuerzas de trabajo (todos esos elementos se pueden agrupar y multiplicar el incremento de salario por 1.516351).

En dependencia de esos dos valores se fija la proporción de que por ciento de salario se va a pagar por cada por ciento de sobre cumplimiento del indicador formador, sobre la base de que el monto de salario calculado no debe ser mayor ni igual al resultado formado por el sobre cumplimiento del indicador formador ya que se debe lograr una relación costo – beneficio favorable y que se incremente la eficiencia de la entidad y el aporte al estado.

El salario por resultado (SR) de cada trabajador resulta de multiplicar el por ciento que se logre por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador por el salario escala (SE), más otros pagos adicionales que procedan (OPA) y estén debidamente aprobados, según el tiempo real trabajado.

- ❖ Salario Escala **(SE)**
- ❖ Pagos adicionales autorizados y que procedan **(OPA)**

- 1- Pago Adicional de 30 pesos a los técnicos
- 2- Condiciones Laborales Anormales.
- 3- Coeficiente de interés económico.

$$\text{SR} = (\% \text{ por cumplir} + \% \text{ por sobre cumplimiento}) \times (\text{SE}) + (\text{OPA})$$

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el pago por resultado, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del

indicador condicionante.

Para la formación del salario se realizará de la siguiente forma:

Salario pagado por tiempo real trabajado (**STRT**)

$$\begin{array}{l} \text{Monto de} \\ \text{salario por} \\ \text{resultado} \\ \text{individual} \\ \text{(MSR)} \end{array} = \text{STRT} \times (\% \text{ de cumplimiento} + \% \text{ de sobre cumplimiento})$$

Se utilizará el coeficiente de participación laboral (**CPL**), donde se multiplica el monto de salario por resultados de cada trabajador (**MSR**) por la valoración de su (**CPL**), formándose así el monto por resultado de cálculo (**MRC**).

$$\text{MRC} = \text{MSR} \times \text{CPL}$$

Para determinar el coeficiente de distribución de salario (**CDS**)

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de salario por resultado total}}{\Sigma \text{ Salario por resultado de cálculo de todos los integrantes del colectivo}}$$

El salario por resultados por trabajador (**SRT**)

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{MRC}$$

El salario a devengar es igual a salario por tiempo real trabajado (**STRT**) más salario por resultados (**SRT**).

$$\text{Salario Devengado} = \text{STRT} + \text{SRT}$$

Todos los trabajadores de este Sistema de Pago son personal indirecto y el salario por el cumplimiento de los indicadores no puede exceder del hasta un 5% del salario escala más los incrementos que procedan.

La cuantía total por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, no podrá exceder del 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado.

<b>CPL A APLICAR POR CADA COLECTIVO</b>		
<b>Indicadores</b>		<b>Hasta</b>
<b>1</b>	Cumplimiento de las tareas	0.8
<b>2</b>	Disciplina laboral	0.2
<b>3</b>	Cooperación y ayuda	0.1
<b>4</b>	Calidad del trabajo	0.5
<b>5</b>	Disciplina tecnológica	0.2
<b>6</b>	Adecuado cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene del trabajo	0.2
<b>Total</b>		<b>2 Ptos</b>

**Nota:** este modelo de CPL es aplicado para los 2 sistemas de pago para todas las áreas.

**Trabajadores abarcados:** A los trabajadores del colectivo

**El período de evaluación de los indicadores:**

Los períodos de pago serán mensuales dentro de los veinte días posteriores al cierre del mes.

**Certificación de los indicadores:**

Las certificaciones se entregan los primeros 10 días del mes.

2- Sistema de Pago por Indicadores Directos a la Producción y los Servicios.

Sistema de pago por producción entregada y facturada menos gastos (excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo). Éste se le aplica al resto de los colectivos.

**Objetivos:**

- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de

la fuerza de trabajo.

- Facilitar la variación de posibles decisiones a tomar, que permita la selección de aquellas variantes que brinden mayor beneficio con el mínimo de gastos.
- Vincular a todos los trabajadores al pago por resultados finales de la producción y los servicios prestados.
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores.
- Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de utilidades.

**Indicador formador:**

- El saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salario y otros gastos de la fuerza de trabajo.

**Indicador condicionante:**

- Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada

Esto incluye a 21 colectivos, los mismos son:

- Centro Recreativo
- Taller de Maquinado
- Laboratorio
- Organopónico Semiprotegido
- Centro de Elaboración
- Vaquería
- Servicio
- Mecanización
- Villa vacacional
- Ovino- caprino- equino
- Finca agrícola: este colectivo posteriormente se va a dividir por fincas (Finca #1, Finca #2, Finca #3)
- Centro porcino

- Brigada de Construcción
- Finca Pecuaria San Pablo
- Finca Pecuaria Alicante
- Chivera Tuinucú
- Banco de Semilla Tuinucú
- Cultivo Protegido
- Finca Tuinucú 3
- Ceba de Toros
- Organopónico 3

### **Formación del salario y distribución.**

Por cumplimiento de los indicadores, los trabajadores que están abarcados por sistemas de pago vinculados a los resultados directos de la producción de bienes y servicios no tienen límite de salario que pueden devengar por sobre cumplimiento de los indicadores previstos en el Sistema de Pago, evaluándose siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados en el Sistema de Pago.

Para el personal dirigente y trabajadores no vinculados directamente a la producción o los servicios (indirectos), que pudieran estar abarcados en este sistema, se establece un tope máximo de hasta un 30% de salario escala más los incrementos que se produzcan como salario a pagar por el resultado del sistema.

Se consideran personal indirecto a todo el personal de la dirección y oficinas de la Granja Agroindustrial y los directos a todos los demás trabajadores de los distintos colectivos.

El salario a formar se calcula mediante el procedimiento siguiente a los ingresos totales (incluye todos los ingresos por la producción facturada de la unidad organizativa aunque no hayan sido cobrados) se les restan los gastos totales (incluye todos los gastos de la unidad organizativa, excepto salarios por tiempo real trabajado y otros gastos de la fuerza de trabajo)

1. Se toman los ingresos totales reales del mes.
2. Gastos totales reales del mes
3. Salario a tiempo real trabajado del mes
4. Salario afectado por OGFT (otros gastos de la fuerza de trabajo) del mes
5. Gastos totales por peso de ingreso total acumulado planificado

- ❖ Saldo 1= Ingreso – Gasto (excepto salario y OGFT)
- ❖ Aporte a la empresa = saldo 1 - % aporte
- ❖ Fondo formado = Saldo 1 – aporte empresa
- ❖ Fondo a distribuir = Fondo formado
- ❖ El fondo de salario a distribuir puede ser igual, superior o inferior al salario según tiempo real trabajado correspondiente al período.

De cumplirse el indicador formador o, sea, se creó un pago por resultado, se debe garantizar que el monto formado por resultado no deteriore la relación gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan para no afectar los niveles de eficiencia de la entidad.

**El salario base de cálculo de cada trabajador se determinará a partir de:**

- Salario Escala.
- Pago Adicional de 30 pesos a los técnicos.
- Condiciones Laborales Anormales.
- Coeficiente de interés económico.
- Pago por horario irregular a los choferes.

$$\text{Salario base de cálculo} = \text{Salario escala} + \text{Pago adicional a técnicos (\$ 30.00)} + \text{CLA} + \text{Coeficiente de interés económico} + \text{Jornada irregular}$$

La distribución del fondo de salario por resultado se efectuará a través del CDS, teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado, la evaluación individual del trabajador o el CPL de cada trabajador.

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo de salario por resultado a distribuir}}{\text{Salario cálculo de los trabajadores}}$$

El salario por resultado a devengar por los trabajadores será el resultado de la multiplicación del CDS por el salario de cálculo de cada trabajador.

En este Sistema de Pago existe personal directo y personal indirecto. En el caso del personal indirecto a la producción y los servicios, el salario por el cumplimiento de los indicadores no puede exceder del hasta un 5% del salario escala más los incrementos que procedan. La cuantía total por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, no podrá exceder del 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado.

**Trabajadores abarcados:** A todos los trabajadores de los colectivos pertenecientes a este Sistema.

**El período de evaluación de los indicadores:**

Los períodos de pago serán mensuales dentro de los veinte días posteriores al cierre del mes.

**Certificación de los indicadores:**

Las certificaciones se entregan los primeros 10 días del mes.

**Se consideran invalidantes a los sistemas.**

- ❖ La sanción firme.
- ❖ Indisciplina tecnológica.
- ❖ Por causar baja del centro por indisciplinas graves.

## **No invalidan a los sistemas.**

- ❖ Movilizaciones.
- ❖ Donaciones de sangre.

De incurrir la Empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por el Sistema de Pago por indicadores directos a la producción y los servicios, percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.

Para la aplicación de estos sistemas de pago utilizan la Resolución No 9 de 2008.

Los sistemas de pago son aprobados por los trabajadores, para constancia de ello deben firmar un documento. Estos sistemas se aprueban por un año. Al terminar el año calendario se vuelven a discutir con los trabajadores los sistemas de pago para ser aprobados nuevamente.

La metodología propuesta para el cálculo del pago por los resultados, contiene un conjunto de indicadores que permiten el procesamiento de los elementos de salario identificados para los efectos y las tasas establecidas, se expresa a través de un formulario diseñado en Microsoft Excel (ver anexo 5 y 6), el cual se perfeccionó con la introducción de dos nuevos indicadores y tres fórmulas.

Los indicadores incluidos son: salario total y horas trabajadas. Las fórmulas incluidas son:

1. Salario Pagado por Tiempo Real Trabajado =  $\text{Salario Total} / 192 \text{ Horas} \times \text{Horas Trabajadas}$
2. CPL total = Promedio CPL
3. Horas Trabajadas totales = Sumatoria Horas Trabajadas

Esta herramienta informática garantiza a los sistemas de pago por los resultados una dinámica de trabajo más oportuna para el procesamiento de la información, y seguridad de la misma, ya que cuenta con un sistema de autenticación.

## 2.4 Resultados de la metodología aplicada.

La metodología propuesta constituye un manual de procedimiento y una guía para desempeñar el trabajo de manera eficiente, ya que contiene todas las fórmulas e indicadores a utilizar en este proceso de cálculo.

Con el rediseño de los modelos en Microsoft Excel se logró eliminar la parte manual del proceso de cálculo del pago por resultados, para ello se le agregaron dos columnas al modelo con 2 nuevos indicadores: salario total (se deriva del salario escala, que es el salario básico de cada trabajador más OPA, y horas trabajadas (se basa en los reportes de pago, ver anexo 7).

Se incorporó además una nueva fórmula que conlleva al indicador salario pagado por tiempo real trabajado (**salario pagado por tiempo real trabajado=salario total/192horas\*horas trabajadas**). Se incorporaron dos fórmulas más que determinan el CPL y las horas trabajadas. Se digitalizó el modelo del CPL, el cual va dar el resultado total de este indicador para cada trabajador. Se le agrega además la protección a los modelos a través de una opción que tiene el Microsoft Excel. Primeramente se va a herramientas, opción proteger. Inicialmente se protege la hoja y luego el libro, con la introducción de una contraseña. Con estos cambios el trabajo va a ser más exacto, preciso, fiable, confiable, además los cálculos se podrán desarrollar con mayor rapidez, y calidad.

Los objetivos que persigue la incorporación del formulario a la metodología están relacionados con el logro de la optimización en la eficiencia administrativa y tecnológica.

Los objetivos a medir son:

- Eliminar duplicidad de esfuerzos.
- Facilitar las labores de los encargados en la determinación de los pagos por los resultados.
- Reducir costos (tiempo y dinero).

- Proveer uniformidad en los datos que se registra, informa y analiza.

Los resultados obtenidos después de poner en marcha la metodología y el formulario propuesto son:

Desde el punto de vista de la eficiencia que reporta a la administración:

1. Se logró un ahorro de tiempo en el cálculo de los pagos por los resultados, atendiendo a los indicadores formulados en los modelos Excel de 2 a 5 días que representa una optimización de un 200%. Esto permitió que la información obtenida se rindiera de manera más oportuna e influyera sobre la satisfacción de los trabajadores beneficiados, tanto los que ejecutan el pago, como quienes lo reciben.
2. Se logró disminuir la duplicidad de las labores en el procesamiento de la información relacionada con el pago por los resultados. De 3 personas que colaboraban en esta tarea, se logró disminuir a una, la cual es la encargada de registrar, informar y analizar los datos obtenidos.
3. Con el formulario perfeccionado la encargada de la determinación del pago por los resultados ha logrado integrar la información y uniformidad del mismo, para el proceso de registro y análisis.

Tanto la metodología como el formulario alcanzan un nivel adecuado de pertinencia, ya que los mismos cumplen con los objetivos propuestos y satisfacen las necesidades del departamento de RRHH, influyendo en su eficacia.

Se logra además eficiencia tecnológica porque el formulario se perfecciona en la medida que se le incorporan nuevos indicadores, y su forma de cálculo dinamiza el servicio y garantiza seguridad de la información registrada porque para acceder a la misma se necesita de autenticación.

## **CONCLUSIONES**

La fundamentación teórica relacionada con el proceso de control de los pagos por los resultados permitió determinar los elementos e indicadores que definen los sistemas de pago por resultados para las empresas cubanas, atendiendo a las regulaciones y normativas vigentes para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano.

El diagnóstico realizado a los sistemas de pago por resultados, a la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos, permitió detectar las principales deficiencias que influyen en su realización, siendo significativo el no tener identificado adecuadamente los indicadores y formas de cálculo del salario por resultados que devengan los trabajadores, en correspondencia con los dos sistemas de pago que aplican.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, se estableció la metodología para la orientación y regulación de los sistemas de pagos por los resultados aplicados en la empresa, sobre la base de lo establecido en el reglamento general sobre las formas y sistemas de pagos, contenido en la RM 9 de 2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ajustando los indicadores y formas de cálculo a las condiciones reales de la Granja Agroindustrial “Remberto Abad Alemán” de Guayos.

La metodología permitió como resultado de su implementación el rediseño del formulario soportado en Microsoft Excel, el cual digitaliza los modelos utilizados para el cálculo y registro del pago por los resultados con un mayor nivel de seguridad y oportunidad de la información contenida, revelando la pertinencia y el logro de los objetivos propuestos, con el fin de incrementar la eficiencia administrativa y tecnológica.

## RECOMENDACIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación, se le recomienda a la empresa:

- ❖ Perfeccionar las capacidades tecnológicas disponibles y gestionar sistemas de información más eficientes, para que se pueda procesar mejor la información relacionada con los sistemas de pago por resultados, a través de una base de datos soportada en SQL, y de esta manera el trabajo tenga una mayor calidad.
- ❖ Continuar profundizando en el estudio del control de los sistemas de pago por los resultados que determine un grado mayor de eficiencia y eficacia en la gestión del capital humano.

## BIBLIOGRAFÍA

Albornoz, F. (1999). *Diseño de formularios por computadora*. Consultado en: monografías.com.

Cabanas, J.; M. Garito, (2005). *Capital intelectual, gestión del conocimiento y comunicación: factores claves del desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI. El verdadero reto de la gestión*. Congreso iberoamericano de comunicación universitaria, ponencia. Puebla, México.

Codina, A. (2005). *Métodos y técnicas para la investigación en las ciencias económicas*. Módulo de Metodología de la Investigación, Doctorado curricular en Ciencias Contables y Financieras, primera versión, Universidad de la Habana, Cuba.

Colectivo de autores. (2006). *La gestión estratégica del capital humano*. Artículo de la revista Economía y Desarrollo, Cuba, 141:p.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y el Control*. Editorial Mc Graw Hill. México.

González, L. (2008). *¿Eliminan el igualitarismo salarial los llamados sistemas de pago por resultados? ¿Son efectivos?* Facultad de Economía. UH, La Habana.

Hurrutinier, A. (2009). *El sistemas de pago (sp), uno de los talones de aquiles del perfeccionamiento empresarial cubano*. Consultado en:  
[www.lademajagua.co.cu/index.php/economia/1608-nuevas-experiencias-en-el-sistema-de-pago](http://www.lademajagua.co.cu/index.php/economia/1608-nuevas-experiencias-en-el-sistema-de-pago)

Pérez, L. (2009). *Nuevo sistema de pago por resultados*. Consultado en: [www.bc.gov.cu/Espanol/sistema\\_pagos.asp](http://www.bc.gov.cu/Espanol/sistema_pagos.asp).

Pozo, S. (2007). *Auditoría de gestión*. Selección de temas. UH, La Habana, Cuba.

Resolución Ministerial 9, (2008). *Metodología de Sistema de Pagos*. Ministerio de

Trabajo y Seguridad Social. Cuba.

Resolución Ministerial 27, (2006). *Reglamento general sobre la organización del salario*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba.

Rodríguez, J. (2008). *El sistema de pago por resultados será un eficaz instrumento estimulador*. Consultado en: [www.juventudrebelde.cu/cuba/2008-06-22/el-sistema-de-pago-por-resultados-sera-un-eficaz-instrumento-estimador-/](http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2008-06-22/el-sistema-de-pago-por-resultados-sera-un-eficaz-instrumento-estimador-/).

Viera, R. (2009). Taller sobre diseño y control de formularios. Puerto Rico. Monografías.com

Sampieri R. (2000). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. México. DF.

*El sistema de pago por los resultados*. Consultado en:

<http://cubadata.blogspot.com/2008/11/el-sistema-de-pago-por-resultados-deber.html>

*El sistema de pago por los resultados como estímulo para los trabajadores*. Consultado en:

[www.cubaheadlines.com/es/2008/06/22/12025/cuba\\_usara\\_el\\_sistema\\_de\\_pago\\_por\\_resultados\\_como\\_estimulo\\_para\\_los\\_trabajadores.html](http://www.cubaheadlines.com/es/2008/06/22/12025/cuba_usara_el_sistema_de_pago_por_resultados_como_estimulo_para_los_trabajadores.html)

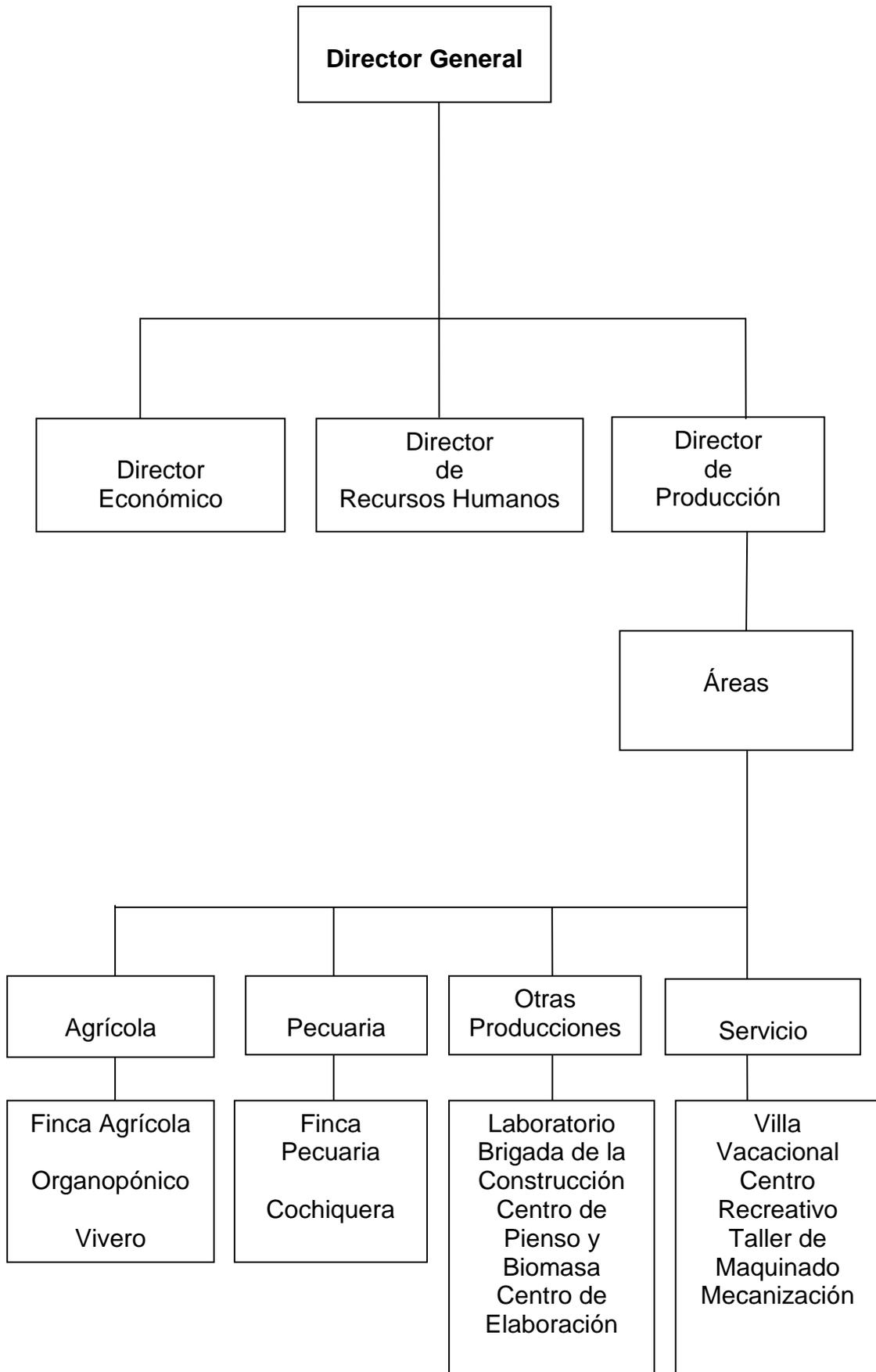
*El dedo en el dilema*. Consultado en:

[www.bohemia.cubasi.cu/2009/04/16/encuba/sistemas-salariales-dilema-2.html](http://www.bohemia.cubasi.cu/2009/04/16/encuba/sistemas-salariales-dilema-2.html)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Zúñiga, C. (2007). *Intervención en el capital humano. Una respuesta imprescindible*. Conferencia. Universidad autónoma de Baja California. México.

## Anexo 1. Organigrama de la empresa.





**LEYENDA DE SIGLAS:**

- ❖ **Salario Pagado por Tiempo Real Trabajado**
- ❖ **Monto de Salario por Resultado Individual**
- ❖ **CPL: Coeficiente de Participación Laboral**
- ❖ **CDS: Coeficiente de Distribución Salarial**

**Anexo 3. Modelo para la determinación del pago por los resultados del resto de los colectivos.**



GRANJA AGROINDUSTRIAL REMBERTO ABAD ALEMAN  
 REPORTE DE PAGO POR  
 RESULTADOS  
 MES:  
 COLECTIVO: EL RESTO

MONTO

No	NOMBRE Y APELLIDOS	SALARIO PAGADO X T.R.TRAB.	CPL	SALARIO CALCULO CPL	CDS	SALARIO POR RESULTADO	PENALIZACION	SALARIO TOTAL A PAGAR
<b>TOTAL</b>								

**LEYENDA DE SIGLAS:**

- ❖ **Salario Pagado por Tiempo Real Trabajado**
- ❖ **CPL: Coeficiente de Participación Laboral**
- ❖ **CDS: Coeficiente de Distribución Salarial**

**Anexo 4. COEFICIENTE DE PARTICIPACIÓN LABORAL MENSUAL (CPL)**

Colectivo: \_\_\_\_\_

Mes: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

No	Nombre y Apellido del Trabajador	Días																														Total de Ptos	Firma del Trabajador					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			31				
1																																						
2																																						
3																																						
4																																						
5																																						
6																																						
7																																						
8																																						
9																																						
10																																						
11																																						
12																																						
13																																						
14																																						
15																																						
16																																						
17																																						
18																																						
19																																						
20																																						
21																																						
22																																						
23																																						

\_\_\_\_\_ Jefe de Colectivo

\_\_\_\_\_ Trabajador Destacado

\_\_\_\_\_ Trabajador Destacado



### **LEYENDA DE SIGLAS:**

- ❖ **Salario Pagado por Tiempo Real Trabajado**
- ❖ **Monto de Salario por Resultado Individual**
- ❖ **CPL: Coeficiente de Participación Laboral**
- ❖ **CDS: Coeficiente de Distribución Salarial**



**LEYENDA DE SIGLAS:**

- ❖ **Salario Pagado por Tiempo Real Trabajado**
- ❖ **CPL: Coeficiente de Participación Laboral**
- ❖ **CDS: Coeficiente de Distribución Salarial**

