

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE SISTEMAS DE PAGO

MSc. Adrián de la C. Pereira Ruiz
Instituto Provincial de Estudios Laborales “Jesús Menéndez”
Santa Clara. Villa Clara. Cuba.
E-mail: adrianpc@uclv.edu.cu

INTRODUCCIÓN.

En las empresas cubanas a partir de la década del 90 del siglo XX, se han aplicado múltiples sistemas de pago y de estimulación por los resultados finales de la producción o servicios, cambiando en el 2008 a sistemas de pago por resultados de los trabajadores abarcados en el sistema. Los sistemas de pago aplicados en Cuba son establecidos a partir de normas jurídicas, generalmente resoluciones emitidas por el Ministerio de Trabajo Seguridad Social. Estos sistemas han logrado potenciar el factor motivacional de los trabajadores por un mayor y mejor desempeño y han contribuido en gran medida al incremento de la productividad del trabajo de los trabajadores incluidos en los mismos, aunque su impacto en los indicadores generales de la empresa no son sustanciales además en ocasiones han generado también problemas por pagos sin respaldo productivo, debido fundamentalmente a deficiencias en su diseño y aplicación.

La Resolución No.9 del 2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social establece en la Forma de Pago por resultados cuatro sistemas:

- a) a destajo;
- b) por indicadores directos a la producción y los servicios;
- c) por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y;
- d) por indicadores generales y de eficiencia.

Los sistemas por indicadores directos a la producción y los servicios en realidad corresponden a una adecuación del pago a destajo del 1X1.

Los dos últimos en realidad son sistemas de primas, con sus indicadores formadores y condicionantes.

Un sistema de pago o de retribución salarial por rendimiento para la producción o los servicios, debe basarse en un conjunto de principios que coadyuven a que sea representativo, objetivo, concreto y eficiente en su aplicación práctica, de forma que se obtenga el máximo de beneficios posibles compartidos entre la organización y los trabajadores y que como resultado final satisfaga las expectativas de la sociedad. De esta forma sociedad-empresa-trabajador concilian sus intereses a favor del desarrollo.

La retribución por la cantidad de trabajo aportado es lo que en la Resolución No.9 del 2008 del MTSS, es lo que se denomina pago por resultados y forma parte del salario móvil, aunque también se le sigue denominado estimulación Lázaro González hace un análisis sobre la utilización de estos términos en el Sistema Salarial Cubano (González,5).

Cada uno de los sistemas de la Resolución No.9 tiene sus especificidades y requisitos los que hace complejo trabajar en la práctica cuando se tienen varios sistemas adecuados a diferentes tipos de actividades lo que conlleva a errores que se traducen en pagos en exceso o en defecto. Es por ello que este trabajo tiene como objetivo proponer una metodología que permita la selección eficaz del sistema de retribución salarial adecuado a las características desde una visión holística del mismo.

Metodología para el diseño y aplicación de sistemas de pago.

El modelo de diseño para sistemas de pago eficientes consta de 6 etapas :

- Diagnóstico.
- Estructuración.
- Análisis de factibilidad.
- Aprobación.
- Implementación y control.
- Perfeccionamiento.

1.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PRODUCCION O SERVICIOS.

Este paso es fundamental pero en muchas ocasiones se obvia porque por directiva se dan plazos de elaboración de los sistemas que no permiten realizar un diagnóstico correcto de la organización del trabajo y / o de la producción actuales.

El diagnóstico refleja los problemas existentes y permite resolver rápidamente los que son de origen subjetivos o que los gastos necesarios sean mínimos. Debe tenerse presente que **el sistema de pago por resultados no es el que resuelve los problemas de organización en la actividad, sino que una organización correcta potencia el efecto de los sistemas de pago por resultados.**

El diagnostico es una fotografía de la situación existente en la actividad. Él debe reflejar realmente las dificultades con la organización del trabajo y la producción que lastran la eficiencia del proceso así como la influencia del factor humano.

El diagnostico por si solo no resolverá los problemas sino que a partir del mismo se elaborará un plan de mejora (plan de acciones).

Para el diagnóstico puede utilizarse cualquiera de los métodos y técnicas existentes para ello.

En esta etapa se incluyen fundamentalmente como entradas (input) los procesos objeto de estudio y los datos de la matriz DAFO que sustentan la estrategia del Capital Humano.

1.2. ESTRUCTURACIÓN.

Se refiere a la estructura del diseño en sí. Esta etapa comprende la fijación de objetivos, determinación de los indicadores a tomar en cuenta en el sistema de retribución salarial de acuerdo a los objetivos a alcanzar y el esquema organizativo del reglamento.

1.3. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.

En esta etapa se determina la conveniencia o no de la aplicación del sistema de pago diseñado. Tiene como entradas la información estadística de las variables del sistema de pago en un período actual determinado (“prueba en frío”) sobre la cual se realiza el análisis por los métodos establecidos para el mismo.

El análisis de los sistemas de pago debe comprender además los aspectos siguientes:

- a) cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes, generales y por áreas, tanto en unidades físicas como en valores, con vistas a no desvirtuar el resultado real de la entidad por la influencia de factores como modificaciones de precios.
- b) correspondencia entre el salario devengado y los resultados alcanzados por la entidad, para evitar los pagos sin respaldo productivo o de servicio

1.4. APROBACIÓN.

Se requiere de la aprobación del Consejo de Dirección y de los trabajadores abarcados.

Una vez aprobado el sistema de pago por el nivel facultado para ello, el director de la entidad laboral y el representante de la organización sindical correspondiente, designado por esta, con el acuerdo de los trabajadores, elaboran el reglamento sobre los sistemas de pago, en el cual se tienen en cuenta las particularidades y detalles de la aplicación de todos los sistemas de pago que utiliza la entidad. (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 51).

1.5. IMPLANTACIÓN Y CONTROL.

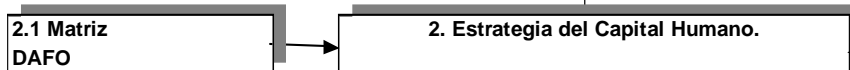
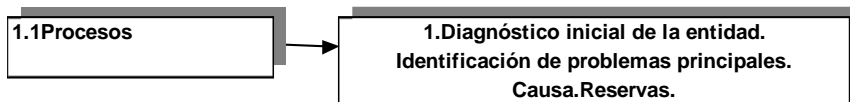
Comprende la implantación según el cronograma establecido y su control por parte del personal facultado para ello.

1.6. PERFECCIONAMIENTO.

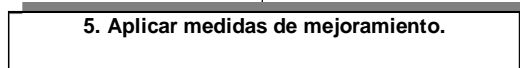
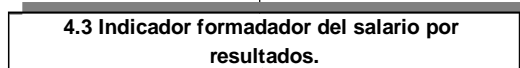
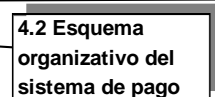
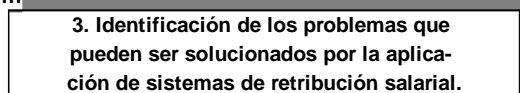
Es la aplicación del proceso de mejora continua en el sistema. Debe basarse en la alta implicación de los trabajadores.

MODELO DEL PROCESO DE DISEÑO DEL SISTEMA DE PAGO.

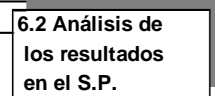
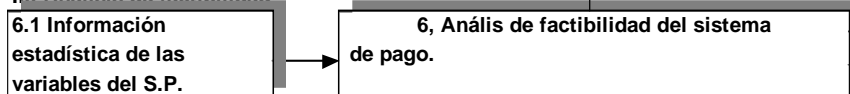
I. Diagnóstico.



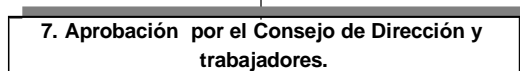
II Estructuración.



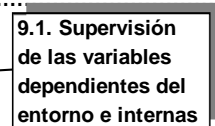
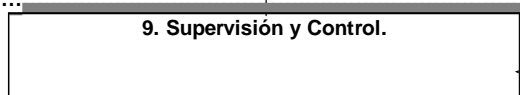
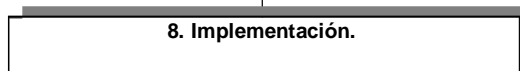
III. Análisis de factibilidad



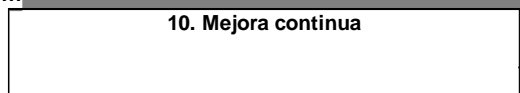
IV. Aprobación



V. Implementación y Control



VI. Perfeccionamiento.



Fuente: Elaboración propia.

1.7. METODOLOGÍA.

1.7.1. Definir el problema.

Consiste en el planteamiento de la contradicción existente entre el estado deseado y el real, exponiéndolo de forma clara y concisa, sin distorsión, establecer sus marcos límites, determinar su magnitud e importancia.

1.7.1.1 Formulación.

La formulación implica una descripción breve y en forma general de las características del problema detectado en la etapa de diagnóstico. Su redacción debe ser en forma tal que cualquier persona sin ser especialista pueda comprender en que consiste e interpretarlo.

1.7.1.2. Establecer la magnitud e importancia del problema.

Deberá valorarse los perjuicios o pérdidas económicas que pueda ocurrir en la entidad como consecuencia del problema detectado. Para ello pueden utilizarse los siguientes métodos:

- Por experiencia
- Cálculo través de la utilización de indicadores técnico-económicos.
- Simulación.

1.7.1.2.1. Por experiencia.

En este método puede hacerse uso de la participación individual o colectiva. Individual cuando el analista llega a conclusiones a partir de su propio criterio avalado por la experiencia acumulada sobre el elemento objeto de estudio. Solo se aconseja para decisiones urgentes o cuando no existe la posibilidad de utilizar expertos.

La segunda variante se basa en la utilización colectiva de la experiencia individual, o sea, utilizar a un grupo de expertos en la materia para el análisis de las consecuencias del problema, para ello pueden utilizarse los métodos tradicionales, tales como:

- Grupos nominales.
- Método Delphi.
- Tormenta de ideas.
- Otros.

Los problemas detectados se clasifican por orden de importancia para lo cual puede utilizarse la técnica de discriminación de Pareto.

1.7.1.2.2. Cálculo a través de la utilización de indicadores técnico-económicos.

Este método es el más utilizado en la práctica cubana. Consiste en determinar la afectación a la entidad utilizando los indicadores pertinentes. Ejemplo; se detecta que el problema existentes la alta fluctuación de la fuerza de trabajo en el área A1 de producción. Las bajas por fluctuación en el período analizado son Bf_1 , la productividad del trabajo diaria Pt_1 y existe un promedio Df de días perdidos por persona que fluctúa; entonces las pérdidas generadas por este problema serán de:

$$Pf = Bf_1 * Df * Pt_1$$

Estas perdidas son consideradas reservas para la entidad.

1.7.1.2.3. Simulación.

Se puede utilizar cualquier modelo apropiado para estimar el impacto económico del problema analizado.

1.7.1.3. Determinación de las causas del problema.

Este paso es de gran importancia ya que no se hace nada con percibir el problema y no conocer sus causas.

La solución objetiva de cualquier problema estriba en la eliminación o reducción de los factores causales del mismo. No hay problema sin causa.

El problema es el efecto la causa, su génesis.

1.7.1.4. Relación solución del problema – salario.

Aquí se establece el vínculo de la solución propuesta con el sistema de retribución salarial adecuado.

Para el diseño del sistema de retribución salarial correspondiente al esquema de solución dado por el Estudio del Trabajo, debe seleccionarse el sistema más adecuado con el fin de obtener el máximo de eficiencia.

El sistema de retribución salarial está en función de un conjunto de factores, tales como:

- Grado de completamiento del producto en el puesto de trabajo.
- Medición del gasto de trabajo.
- Grado de mecanización de la producción.
- Grado de participación del trabajador en los resultados del trabajo
- Diversidad de productos (nomenclatura y surtidos).
- Garantía del suministro de materia prima y/o materiales.
- Categoría ocupacional.
- Calificación profesional.
- Costos de producción.
- Clasificación del puesto de trabajo según el número de trabajo que lo componen.
- Rentabilidad de la entidad.
- Entorno legal sobre salario en el país.

1.7.2. Diseño.

Una vez reconocida la (o las causas del problema) y calculada las reservas productivas que este implica, se procede al diseño propiamente dicho del sistema de retribución salarial.

Para el diseño es necesario cumplimentar la función de promover que tiene como objetivo obtener la información para obtener la cooperación de todos a partir del conocimiento de lo " que se esta haciendo ".

Se debe constituir un equipo de trabajo al igual que se hace para el Estudio de Trabajo, pudiéndose utilizar la misma estructura ya formada para esto.

En el equipo deben estar especialistas y técnicos especializados en retribución, así como miembros del área económica de la entidad.

La sección sindical o el comité sindical deben conocer y participar en el diseño como representante de los trabajadores.

Otra de las funciones a cumplimentar en esta etapa de diseño es la de Identificar. Es la función de elegir un sistema marco de retribución de acuerdo a las políticas de la organización, la legislación especializada, la estrategia de Recursos Humanos y las características del proceso objeto, así como de la percepción de la relación costo –beneficios para el trabajador y para la entidad. La dirección debe haber definido previamente las limitantes y los objetivos en el sistema de retribución salarial que se diseña.

1.7.2.1. Formas de pago o de retribución salarial.

Cuando se habla de formas de pago o de retribución salarial se refiere a la relación salario – dimensión trabajo.

Es controversial el significado del término pago por “rendimiento” y pago por “resultados”, porque en realidad se paga para que el hombre tenga un rendimiento dado, o lo que es lo mismo, un determinado resultado. La forma de medir este rendimiento varía y entonces se clasifican las formas de pago en dos tipos:

- A tiempo.
- Por resultados (que equivale a rendimiento o destajo).

1.7.2.1.1. Forma de pago a tiempo.

La forma de pago a tiempo toma en consideración para el cálculo del salario a devengar el tiempo realmente trabajado y se evalúa el rendimiento o los resultados a través de la evaluación del desempeño del trabajador en forma individual y colectiva.

Es utilizada cuando no es posible normar el trabajo o no se requiera un alto incremento de la producción o los servicios.

En un sistema estricto de remuneración por unidad de tiempo, el salario del trabajador consiste en una suma predeterminada por cada hora, día o mes trabajado, cualesquiera que sean los cambios en su rendimiento. Ello no significa que el rendimiento no tenga ninguna importancia, ya que se espera del trabajador un desempeño eficiente, pues ello constituye un parámetro fundamental de su idoneidad.

Para la aplicación de la forma de pago a tiempo deben cumplirse las siguientes condiciones:

- Determinación adecuada de la calificación del trabajador en correspondencia con la complejidad de los trabajos que realiza.
- Carga de trabajo que garantice el aprovechamiento de la jornada laboral en correspondencia con una plantilla ajustada a las necesidades de la actividad.
- Control del tiempo realmente laborado por cada trabajador.
- Adecuado sistema de evaluación y control de la calidad de la producción realizada o los servicios prestados.
- Determinación de los objetivos y tareas enmarcados en el período de pago que se establezca.

La forma de pago a tiempo tiene a su vez tres variantes o sistemas de pago:

- ❖ Sueldo.
- ❖ Por Tarifa horaria.
- ❖ Jornal.

1.7.2.1.1.1. A sueldo: En este sistema el salario se calcula sobre la base del sueldo mensual de la escala salarial, incrementado en los casos que proceda, al que se le deducirá el producto de multiplicar las horas dejadas de laborar por ausencias, interrupciones e infracciones del horario, por el cociente que resulte de dividir el sueldo por 190,6 horas o por las horas de trabajo mensual oficialmente establecidas según la legislación de cada país. A los fines prácticos

de los descuentos en Cuba, se suman todos los tiempos y cuando supere los 30 minutos de acumulado se aproxima a una hora. Se utiliza fundamentalmente en el personal administrativo, técnicos y dirigentes.

$$\text{Salario} = \text{Sueldo} - [(\text{sueldo} / 190,6) * \text{tiempo en horas dejado de laborar}].$$

1.7.2.1.1.2. Por tarifa horaria: En este sistema, la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado (una vez deducidas las horas perdidas a causa de ausencias, interrupciones o infracciones del horario de trabajo) por la tarifa de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo que se realice, incrementada en los casos que proceda. Se utiliza fundamentalmente en los operarios y trabajadores de servicio vinculados directamente al proceso producción o de servicios.

$$\text{Salario} = (\text{Tarifa horaria} + \text{Incrementos}) * \text{Tiempo en horas realmente laborado}.$$

1.7.2.1.1.3. Jornal: se caracteriza porque emplea para el pago la tarifa diaria, se emplea fundamentalmente para trabajos contingentes.

1.7.2.1.2. Sistemas de retribución salarial por resultados o rendimiento.

La forma de pago por resultados es un método en virtud del cual los salarios de los trabajadores varían de acuerdo con su rendimiento, o sea, los resultados de su trabajo (cuantitativo y cualitativo).

Los sistemas referenciales son de 4 tipos:

- ❖ Sistemas infraproporcionales
- ❖ Sistemas proporcionales
- ❖ Sistemas supraproporcionales
- ❖ Sistemas de incentivos o primas.

1.7.2.1.2.1. Sistemas infraproporcionales.

Estos sistemas actúan disminuyendo relativamente la cuota de la bonificación al trabajador por los resultados de su trabajo. Se utiliza o para desestimular el sobrecumplimiento excesivo por parte de los operarios con el fin de evitar la desarmonización del proceso de producción o servicio o la elevación excesiva del nivel de actividad de acuerdo con el plan de negocios de la entidad.

Dentro de estos sistemas se encuentran el destajo regresivo, el Helsey y el Rowan.

En Cuba no están aprobados en la legislación salarial estos sistemas.

1.7.2.1.2.2. Sistemas proporcionales.

En estos el salario crece proporcionalmente con los resultados del trabajo. En esta clasificación se encuentran:

- ❖ Destajo individual.
- ❖ Destajo colectivo.
- ❖ Destajo indirecto.
- ❖ Pago por acuerdo.
- ❖ Pago por comisión.
- ❖ Sistema 1x1.

1.7.2.1.2.2.1. Destajo individual.

El destajo individual 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.

1.7.2.1.2.2.2. Destajo colectivo.

El destajo 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.

1.7.2.1.2.2.3. Destajo indirecto.

En el sistema de pago a destajo indirecto, el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores vinculados directamente a la producción o servicios que él 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 periodo de tiempo dado y el realmente devengado por la producción realizada o los servicios prestados

1.7.2.1.2.2.4. Pago por acuerdo.

El sistema de pago por acuerdo 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.

1.7.2.1.2.2.5. Pago por comisión.

Consiste en el pago de una cuantía fija por cada tarea realizada. Se aplica a fuerza de ventas (vendedores y cobradores).

1.7.2.1.2.2.6. Sistema 1x1.

En el sistema de pago 1 x 1 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. Aunque se llame 1X1 no siempre tiene que ser un uno por ciento del salario por cada uno por ciento de cumplimientos, estos se establecen de acuerdo con el análisis técnico-económico que se realice por parte de la entidad.

1.7.2.1.2.3 Sistemas supraproporcionales.

En estos sistemas el salario de los operarios crece más rápidamente que los resultados del trabajo. Se utilizan para romper "cuellos de botellas" y cuando los costos de salario no son muy altos. Estos sistemas encarecen la producción en relación con otros sistemas, por lo que no deben aplicarse en forma indiscriminada. En esta clasificación se encuentran los siguientes sistemas:

- ❖ Destajo progresivo de una etapa.
- ❖ Destajo progresivo multietapico.

1.7.2.1.2.3.1. Destajo progresivo de una etapa.

Consiste en el clásico destajo progresivo. Tiene una etapa del destajo proporcional y a partir de una tarea determinada se produce un incremento en la tasa de destajo.

1.7.2.1.2.3.2 Destajo progresivo multietapico.

En este tipo de destajo progresivo se presenta mas de un "salto" en la tasa, o sea, se dan mas de un incremento en la tasa para incrementos de producciones dados.

Ejemplo:

TABLA No.1. TASAS INCREMENTADAS 4 SALTOS.

| Rangos de Sobrecumplimiento | Tasas |
|-----------------------------|-----------------------|
| De 100.1 a 105 | Incrementadas en 10% |
| De 105 a 115 | Incrementadas en 40% |
| De 115 a 130 | Incrementadas en 75% |
| Más de 130 | Incrementadas en 100% |

Fuente: IEIT

En el caso anterior se observa un crecimiento grande de la tasa incrementada, lo que no se recomienda en la literatura especializada, sin embargo en algunas empresas cubanas ha dado resultado debido a la baja productividad del trabajo, altos costos fijos y grandes reservas productivas. Con la nuevas regulaciones () el crecimiento de la tasa no puede ser superior al crecimiento de la producción base de cálculo ambas en porcentaje, con lo cual ha limitado la explotación de las reservas existentes.

Para estos sistemas la tasa incrementada no debe exceder del 30% de tasa base aunque siempre debe diseñarse a partir de un análisis económico.

En los sistemas a destajo se debe garantizar un porcentaje del salario fijo (de 60 a 100%) de acuerdo a la ocupación o cargo del trabajador (SFRC).

2.7.2.1.2.4. Sistemas de incentivos o primas.

Los sistemas de primas o incentivos salariales se aplican para estimular el cumplimiento de algún indicador en la producción o el servicio que presenta problema en la entidad. En este trabajo se incluyen las primas, en sustitución de la clasificación de los pagos por resultados (excepto el destajo) relacionados en la resolución No.9 del 2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba, que en realidad no son más que sistemas de primas pero que complejizan el procedimiento de la retribución salarial.

Cada trabajador puede tener aplicado los sistemas de primas que sean necesarios de acuerdo a los objetivos trazados (recomendamos no más de 3).

Un trabajador puede tener aplicado el pago a destajo y a la vez tener aplicado sistemas de primas por indicadores diferentes al cumplimiento de la producción.

2.7.2.2 Selección del sistema.

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. Teniendo en cuenta lo anterior, existen cuantos sistemas de pago son necesarios en una empresa o entidad laboral, en los que sus indicadores tienen que estar referidos al trabajo que se realiza y que el trabajador con su labor, pueda influir en los resultados que se obtienen.

Para la selección del sistema de retribución salarial se puede utilizar el modelo siguiente:

TABLA No. 1. Selección del tipo de Sistema de Retribución Salarial.

| Factores | Prima por indicadores específicos de la actividad. (5 puntos) | Prima por indicadores directos de la actividad. (10 puntos) | Destajo (15 puntos) |
|--------------------------------------|--|---|---------------------|
| 1. Normas de trabajo | | | |
| *técnicas | -- | -- | X |
| *elementales | -- | X | X |
| *no existen | X | X | -- |
| 2. Clasificación del proceso. | | | |

| | | | |
|--|----|----|----|
| De trabajo | | | |
| *Manual o mecánico-manual | X | X | X |
| *Mecánico | X | X | X |
| *Automatizado o por aparato | X | X | -- |
| 3. % de operarios a vincular de los que participan en el proceso. | | | |
| < 40 | X | X | -- |
| 40-59 | X | X | -- |
| 60-79 | X | X | X |
| >80 | X | X | X |
| 4. Tipo de producción o servicio | | | |
| * en desarrollo | X | X | -- |
| * por pedido | X | X | X |
| *continua | X | X | X |
| 5. Variabilidad del surtido de producción | | | |
| * Frecuente | X | -- | -- |
| *Intermitente | X | X | -- |
| *Baja | -- | -- | X |
| 6. Problemas con la materia prima y/o materiales | | | |
| *Frecuente | X | X | -- |
| *intermitente | -- | -- | X |
| *nunca | -- | -- | X |
| 7. Posibilidad de cumplir los indicadores directos. | | | |
| < 120% | X | -- | -- |
| 120-130% | X | -- | -- |
| ≥ 130% | -- | X | X |
| 8. Utilización del equipo (%) | | | |
| <70 | -- | -- | -- |
| 70-79 | X | -- | -- |
| 80-89 | -- | X | X |
| >89 | -- | -- | X |
| 9. Cambio en los procesos | | | |

| | | | |
|----------------------------|----|----|----|
| *Frecuentes | X | X | -- |
| *Intermitentes | -- | X | -- |
| *Casi nunca | -- | -- | X |
| 10. Tipo de proceso | | | |
| *Principal | -- | X | X |
| *Auxiliar | X | X | X |
| *De servicio | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia.

La selección se hará sumando la cantidad de cruces (X) seleccionada en cada factor en cada columna y multiplicando este resultado por los puntos correspondiente a dicha columna.

Ejemplo:

A partir del diagnóstico inicial se ha obtenido la siguiente información de un proceso productivo:

-Existen normas clasificadas como semitécnicas (se consideraran a estos fines como técnicas).

-El proceso de trabajo es manual.

-Todos los trabajadores del área trabajarán bajo sistemas de pago por resultado.

- Se trabaja por pedidos
- El surtido de producción es estable
- No existen problemas con la materia prima
- Los indicadores de la actividad pueden ser cumplidos hasta un 125%.
- Los equipos tienen un índice de utilización del 90%.
- El proceso es estable y es de servicio.

Con esta información se selecciona en la tabla anterior por cada criterio, se suma la cantidad de X en cada columna y se multiplica por el valor correspondiente a cada modalidad resultando; por indicadores específicos 25 puntos, para los sistemas por indicadores directos 40 puntos y para el destajo 135 puntos.

Con el valor máximo de puntos obtenidos (135 puntos) se busca en la tabla No.2, en el rango correspondiente (>100 puntos), obteniéndose que el sistema más adecuado para estas condiciones es el destajo.

Tabla No. 2. Rangos para seleccionar el tipo de sistema de retribución salarial.

| Rango | Tipo de sistema |
|---------------|---|
| ≤ 50 puntos | Prima por indicadores específicos |
| 50-100 puntos | Prima por indicadores directos a la producción o servicio |
| >100 puntos | Destajo |

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez seleccionada la modalidad o sistema a destajo, se determina cual variante del destajo es la más conveniente para lo cual se ofrecen otros procedimientos.

CONCLUSIONES:

Los sistemas de retribución salarial por su importancia deben ser diseñados para cada actividad específica, dependiendo de diversa dimensiones y variables que la caracterizan.

La aplicación de un método para el diseño de sistemas de retribución facilitará la tarea al personal facultado para ello en cualquier empresa, sea pequeña, mediana o grande y coadyuvará al incremento de la productividad del trabajo (laboral) y demás indicadores de eficiencia relacionados.

BIBLIOGRAFÍA:

1. AGÜERO, C., LUCERO, J., MARTOS, C., RENALIAS, M., INGALLINA, C., RODRIGUEZ, J. & ALICIA, F. (2005): Administración De Remuneración e Incentivos
2. ALBERT, M. (2008): Remuneración justa. Segundo ensayo en la serie "Un movimiento por una economía participativa".
3. ALONSO ARRASTÍA, F. (2000): Indicaciones para el análisis y desarrollo de Sistemas de Pago y de Estimulación en las empresas en Perfeccionamiento Empresarial
4. CONSEJO DE MINISTROS DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2007): Decreto No.281.
5. GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, LÁZARO (2005): El sistema salarial-Criterios-.La Habana.
6. GUSTAVO ZULUAGA, R. (2003): Sistemas de Evaluación y Remuneración de puestos en las Empresas Antioqueñas. *REVISTA Universidad EAFIT*.
7. INSTITUTO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES DEL TRABAJO (IEIT). (2008): LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, TÉCNICAS Y PRINCIPIOS PARA SU ESTUDIO Y PERFECCIONAMIENTO. Ciudad de La Habana, 2008.
8. _____. (2000): Las Formas y Sistemas de pago.
9. _____. (2000): FORMAS Y SISTEMAS DE PAGO. Ed. MTSS, Ciudad de La Habana.
10. _____. (2002): Recomendaciones Metodológicas para el diseño de Sistemas de Pago y Estimulación, Ciudad de La Habana.
11. MATÉU, C. (2006): Los sistemas de pago por rendimiento, su influencia en el incremento de la productividad.
12. _____. (2005): Resolución No 30 /2005.
13. _____. (2006): RESOLUCIÓN No. 27/06. REGLAMENTO GENERAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL SALARIO.
14. _____. (2008): RESOLUCIÓN No. 9/2008. REGLAMENTO GENERAL SOBRE LAS FORMAS Y SISTEMAS DE PAGO
15. _____. *Gaceta Laboral. Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. Ciudad de La Habana, Editora del MTSS.
16. MORALES CARTAYA, A. (2005): ¿Cómo alcanzar el alto desempeño del capital humano en las entidades? *Gaceta Laboral*.