



Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

TÍTULO: Diseño de un procedimiento que garantice una adecuada compensación y remuneración del trabajo en la floristería Varafloor.

Autor (a): Ariadna Daniela Valenzuela Cuesta

Tutor (es): M. Sc. Azucena González Verde

Matanzas, 2022



Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Diseño de un procedimiento que garantice una adecuada compensación y remuneración del trabajo en la floristería Varaflor, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el(la) autor(a) Ariadna Daniela Valenzuela Cuesta, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.



Pensamiento



“Nada tiene tanto poder para ampliar la mente como la capacidad de investigar de forma sistemática y real todo lo que es susceptible de observación en la vida”

Marco Aurelio



Agradecimientos

A mis padres porque sin ellos no hubiera alcanzado nada de lo que tengo ni lo que soy, porque me enseñaron que puedo lograr todo lo que proponga.

A mis abuelos Eneida y José Manuel, que siempre han estado para apoyarme, aconsejarme y ayudarme en todo.

A mi novio Julio César por todo su amor, por ayudarme y estar conmigo en todo momento y en cada paso de mi vida universitaria.

A mis tíos Lucky y Yaimí, por todo su apoyo.

A Mañi, que ha estado ahí para mi incondicionalmente siempre.

A mi tutora Azucena por su comprensión, tiempo, ayuda y los conocimientos que me ha aportado.

A toda mi familia que sé que siempre va a estar cuando los necesite.

A todo el colectivo de la Sucursal Arentur, pero en especial a Mayita por su ayuda y su cariño en el poco tiempo que nos conocemos.

A todos, muchas gracias.



Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, que lo son todo para mí y que sin ellos nada de esto fuera posible.



Resumen



El presente trabajo se desarrolla en la Sucursal Arentur Varadero, en la floristería Varaflor, con el objetivo de diseñar un procedimiento que garantice una adecuada compensación y remuneración a todos los trabajadores en función de su aporte individual. Se efectuó una amplia revisión bibliográfica sobre el tema para facilitar la comprensión de la problemática a resolver. Se caracterizó la entidad objeto de estudio y el proceso productivo de la misma. Se emplearon técnicas y métodos entre los cuales destaca: revisión de documentos, entrevistas, tormenta de ideas, método de selección de expertos y método Kendall, que facilitaron conocer las principales inquietudes y las posibles soluciones. Se propone la reducción de la plantilla de la entidad y la aplicación de un procedimiento para la valoración de puestos de trabajo por factor que ha de garantizar el cumplimiento del objetivo planteado. Para el procesamiento de la información se emplearon diferentes herramientas entre las que se encuentran: el gestor bibliográfico EndNote, Microsoft Visio, tablas dinámicas de Microsoft Excel y el software DECISOFT.

Palabras claves: remuneración, organización del trabajo, capital humano, compensación salarial



Abstract



The present work is carried out in the Arentur Varadero Branch, in the Varaflor florist, with the aim of designing a procedure that guarantees adequate compensation and remuneration to all workers based on their individual contribution. An extensive bibliographical review on the subject was carried out to facilitate the understanding of the problem to be solved. The entity under study and its productive process were characterized. Techniques and methods were used, among which stands out: document review, interviews, brainstorming, expert selection method and Kendall method, which facilitated knowing the main concerns and possible solutions. It is proposed to reduce the staff of the entity and the application of a procedure for the evaluation of positions of work by factor that has to guarantee the fulfillment of the proposed objective. For the processing of the information, different tools were used, among which are: the EndNote bibliographic manager, Microsoft Visio, Microsoft Excel pivot tables and DECISOFT software.

Keywords: remuneration, work organization, human capital, salary compensation.



Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial.....	6
1.1-Capital Humano.....	6
1.1.1 Gestión del Capital Humano	8
1.2-Organización del trabajo	10
1.3- Compensación	12
1.3.1- Organización del salario	15
1.4- Formas y sistemas de pago	17
1.5. Método general de solución de problemas.....	22
Conclusiones parciales	23
Capítulo II. Caracterización de la empresa objeto de estudio y descripción del procedimiento a desarrollar	24
2.1- Caracterización general de la entidad.....	24
2.1.1- Caracterización de la floristería Varaflor	27
2.2- Descripción del proceso productivo	28
2.3- Propuesta de procedimiento para perfeccionar la remuneración y compensación del trabajo en la floristería Varaflor	30
2.3.1 Análisis de la literatura consultada	30
2.3.2- Desarrollo del procedimiento propuesto.....	33
Conclusiones parciales	40
Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para garantizar una correcta compensación y remuneración del trabajo en la floristería Varaflor.....	41
3.1- Aplicación del procedimiento propuesto para para perfeccionar la remuneración y compensación del trabajo en la floristería Varaflor	41
Conclusiones parciales	51
Conclusiones	53
Recomendaciones	54
Referencias bibliográficas.....
Anexos.....



Introducción

El excepcional progreso de la ciencia y la técnica en el nuevo mundo ha propiciado una actualización continua de las tecnologías; solo las empresas más competitivas se adaptarán inmediatamente a las transformaciones y brindarán una respuesta al mercado. Esto deriva en la pérdida de protagonismo de las tecnologías por lo que recae en el hombre, recurso insustituible.

A menudo, cambios sencillos que debían haberse introducido en los procesos y procedimientos son generadores de graves problemas relacionados con la eficiencia en el trabajo. Por ejemplo, al eliminar pasos innecesarios de un procedimiento, o realizar determinadas tareas simultáneas en lugar de una seguida de otra, se puede mejorar el proceso o servicio y a la vez ahorrar tiempo y recursos (Malone et al., 2014).

La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que participa en la organización (Sánchez Monzón, 2016).

García Dihigo (2017) plantea que el trabajo constituyó el factor decisivo en la transformación del Homo Sapiens. Su relación es tan estrecha y biunívoca que, a la vez que el hombre trabaja para mejorar sus condiciones de vida, el propio esfuerzo para lograrlo lo transforma a él.

Un individuo es para una empresa una fuente latente de fuerza de trabajo. Al convertirse en capital humano se transforma en ser bio-psico-social ya que está correctamente equilibrado en el aspecto psicológico, ha de coexistir socialmente y es un ser humano.

El recurso humano es un punto esencial en el interior de la organización, debido al conocimiento, las habilidades y la experiencia de su personal. En aras de aumentar la productividad de la organización, se sugieren estrategias orientadas a captar, capacitar, fidelizar y evaluar al recurso humano. El empleo de soluciones creativas se ha hecho necesario para enfrentar e incentivar el desarrollo de las fuerzas productivas (Gallardo Castro, 2018).

El Capital Humano se encarga de la toma de decisiones y la dirección, además, posibilita el perfeccionamiento y uso de las tecnologías. El fortalecimiento de la capacitación facilita la adaptación al cambio de las personas para obtener una ventaja competitiva.



Los escenarios modernos propician que los procesos de evaluación del desempeño se modifiquen y permitan alcanzar metas como: capacitación y retención de personal calificado; conformación de fuerza de trabajo flexible; relación de los recursos con las estrategias de la empresa; elevada productividad, calidad y satisfacción de los clientes.

En la vida económica y social de toda comunidad, uno de los factores más importantes son los salarios; las familias dependen de él para sufragar todas sus necesidades.

En todos los estados del mundo existen los conflictos salariales, aunque la reglamentación y las prácticas para solucionarlos difieren. En los países con economías planificadas las autoridades centrales asignan sumas determinadas a cada sector industrial y a cada empresa. Los directores y administradores de las empresas ultiman los detalles relacionados con la remuneración de las diferentes categorías de los empleados.

En la actualidad se ha incrementado el número de empresas que modifican su esquema de remuneración para establecer un pago por competencias por incentivo que se relacione con el desempeño. Es importante que los objetivos sobre los que se realiza la evaluación se puedan medir en términos de reducción de costos, estándares de calidad y utilidades.

A los gobiernos les incumben las tasas de salarios porque influyen en el ambiente social del país y en aspectos económicos como el empleo, los precios y la inflación, y la productividad nacional. Sería ideal que los salarios sean lo suficientemente elevados para promover la demanda de bienes y servicios, ya que si fueran demasiado altos sobrepasan el volumen de producción, obteniéndose como resultado la inflación.

Para que las empresas mejoren su productividad y puedan cubrir las necesidades del entorno deben diseñar un sistema de compensación salarial adecuado que les permita ser competitivas y lograr satisfacción en el trabajador por la compensación obtenida (Carnaqué Alvarez, 2014) .

Los tiempos actuales en Cuba se caracterizan por un reordenamiento monetario donde se implanta la utilización de una moneda única y con ello la modificación de los sistemas de remuneración que buscaban elevar los niveles de producción.

El estado cubano se encuentra inmerso en un proceso de actualización de su Modelo Económico y Social como lo expresa el Decreto-Ley 34 “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano”, del 13 de abril de 2021 (Consejo de Estado, 2021); se regulan los principios de



Organización y funcionamiento de las empresas estatales, empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial. Este Decreto- Ley tiene como objetivo flexibilizar el mecanismo para establecer la organización del sistema salarial de los trabajadores del sistema empresarial estatal cubano, de forma descentralizada.

En el III Pleno del Comité Central del PCC, fueron aprobados los Lineamientos actualizados, propuestos anteriormente en el VI Congreso del PCC y que ya habían sido actualizados en el VII Congreso. Dentro de estos lineamientos se encuentran: 10, avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgar nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr mayor autonomía y competitividad; 12, continuar avanzando en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con los resultados que se obtengan; 108, propone rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia; 109, plantea consolidar la política de empleo y favorecer la incorporación de las personas en condiciones de trabajar, en particular de las mujeres y los jóvenes, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico y social del país y los territorios, la formación profesional y la inserción laboral; tener en cuenta el uso del teletrabajo y el trabajo a distancia; y 110, lograr que el trabajo en el sector no estatal, además de constituir una alternativa de empleo, contribuya de manera efectiva al desarrollo económico y social del país, en especial a nivel local; al encadenamiento productivo con la industria, otros sectores y actividades de la producción nacional y la inversión extranjera (VIII Congreso del PCC, 2021)

La compensación salarial es descrita como una de las herramientas más efectivas de comunicación y motivación entre las personas y la empresa por lo que debe ser una respuesta a sus necesidades y contexto donde se desarrolla con el fin de alcanzar sus objetivos organizacionales.

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación salarial que les asegure una gestión eficaz de uno de los costos operativos más importantes y cuya finalidad primordial es lograr el equilibrio necesario para obtener el desempeño laboral esperado y a la vez ser un instrumento motivador para retener y atraer talento humano (Consejo de Estado, 2007). Cada



empresa debe preparar su modelo en función del tamaño, competencias, recursos, objetivos, y valores.

Cuando el modelo carece de consistencia, afecta directamente el desempeño laboral del trabajador y deteriora la calidad del entorno de trabajo, lo que genera una serie de problemas que al final dan como resultado la pérdida de rentabilidad y competitividad de la empresa; es por esto que los directivos de la Sucursal Arentur Varadero son conscientes de la necesidad de perfeccionar el sistema de pago en la floristería Varaflor.

A partir de esta situación se deriva el **problema científico** siguiente:

¿Cómo perfeccionar el sistema para la compensación y remuneración del trabajo que existe en la floristería Varaflor, a través del aporte individual de todos los trabajadores de la entidad?

Para dar solución a este problema se plantean los objetivos.

Objetivo general:

Diseñar un procedimiento que garantice una adecuada compensación del trabajo en función del aporte individual en la floristería Varaflor.

Objetivos específicos:

- 1- Realizar una revisión bibliográfica que brinde la fundamentación teórica acerca de las principales temáticas que se abordan en la investigación.
- 2- Determinar las principales interrogantes que serán analizadas referentes al sistema de compensación salarial.
- 3- Establecer un procedimiento que garantice una correcta y más equitativa compensación salarial en la floristería Varaflor.

La estructura del trabajo consta de las siguientes partes:

Capítulo I. Marco teórico referencial

Comprende los principales aspectos teóricos que sirven de fundamento para la investigación. Se abordan elementos como: capital humano, sistemas de remuneración y sistemas de compensación.

Capítulo II. Caracterización de la empresa objeto de estudio y descripción del procedimiento a desarrollar



Contiene una caracterización del objeto de estudio y se realiza la descripción del procedimiento propuesto para la investigación.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para garantizar una correcta compensación y remuneración del trabajo en la floristería Varaflor

Se desarrolla el procedimiento propuesto y se exponen los resultados.

Se muestran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y un grupo de anexos que facilitan la comprensión del trabajo.

Se consultaron un total de 55 referencias bibliográficas, de las cuales el 56.36 % corresponden a los últimos cinco años, 14 tesis de pregrado y posgrado, 18 artículos de revistas científicas y de ellas 5 se encuentran en idioma Inglés.



Capítulo I. Marco teórico referencial

En el presente capítulo se exponen una serie de temas relacionados con el objeto de estudio en este caso: la remuneración, el capital humano y la organización del trabajo. Se recoge una síntesis de las definiciones y criterios de diversos autores. Para facilitar la comprensión se subdividieron los temas como muestra la figura 1.1.

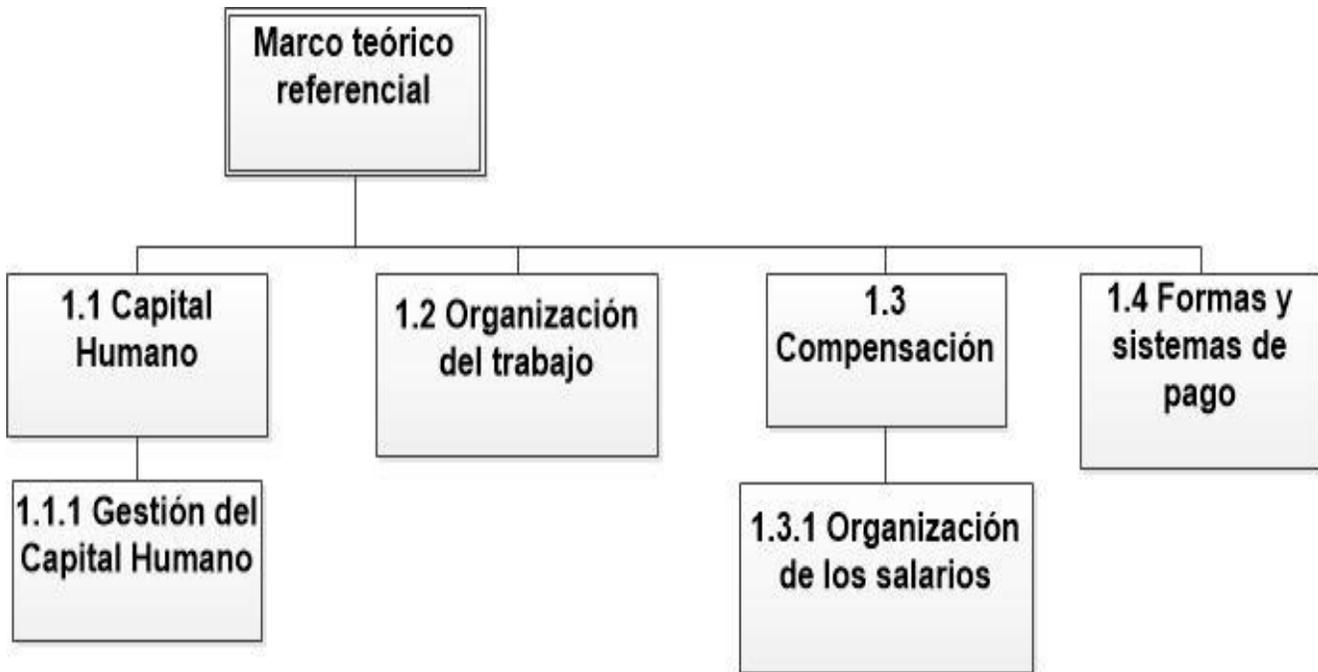


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial.

Fuente: elaboración propia.

1.1-Capital Humano

Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Diskson tras estudios realizados en la Universidad de Harvard, arribaron a la conclusión de que el elemento más importante en una organización es el trabajador. El término capital humano se emplea para distinguir al elemento de producción que depende no solo de la cantidad, sino también de la calidad, grado de formación, destreza y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo (González Álvarez, 2017).

Es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso



productivo. A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica. El crecimiento económico es el aumento de la producción de bienes y servicios. Frecuentemente este va acompañado de una mejora de las condiciones de vida, por ello muchas políticas económicas persiguen el crecimiento económico que puede lograrse aumentando la cantidad de factores productivos (trabajo y capital físico), lo que mejora la calidad de dichos factores y/o aumenta la eficiencia con la que éstos se combinan en los procesos productivos (González Álvarez, 2017).

Otero Maceira (2019) explica que el Capital Humano no es más que los conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, que poseen los trabajadores de una empresa para el desarrollo de sus actividades con eficiencia.

Para Sánchez Labrada (2018) el Capital Humano abarca un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores, identidades y características en constante desarrollo que poseen las personas, en vínculo con las actividades en una organización, que ayudan a su progreso y obtención de importantes resultados económicos, haciéndola más exitosa y competitiva frente a otras organizaciones.

El capital humano toma en cuenta el valor diferenciador de las personas, o sea el aporte de cada uno en la creación de un valor personal, o sea se refiere al conocimiento que posee cada individuo, lo que da a entender que a medida que el individuo incrementa sus conocimientos de esa misma manera crecerá su capital humano, de ahí se infiere que existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación de valor, se pasa de la destreza física o el uso de la fuerza, a la destreza intelectual o conocimiento, por lo tanto la efectividad del capital humano se logra con un liderazgo basado en tecnología, calidad de gestión y ética y la clave de la eficiencia en la definición, desarrollo e implantación de tecnologías está en la interacción de dichos factores y donde el factor humano la determinará. Un enfoque general diferente, garantizará no sólo la eficiencia, sino también la efectividad (García, 2018).



Domínguez Rodríguez (2017) expresa que el capital humano constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad.

El capital humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones y valores que posee el trabajador con la finalidad de conseguir mejores resultados, tanto personales como colectivos, con la calidad exigida (Palmero Sosa, 2020).

Para Díaz Otero (2021) Capital Humano no es más que las habilidades, experiencias y capacidades que adquieren los trabajadores en el desempeño positivo de su tarea diaria, con la finalidad de conseguir mejores resultados, tanto personales como colectivos.

A partir de las anteriores definiciones, se considera que la definición más acertada es la de Díaz Otero (2021) ya que la autora brinda un concepto más abarcador que los de autores de años anteriores.

1.1.1 Gestión del Capital Humano

Entre las definiciones que se le han otorgado a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) se encuentra la que brinda Escat Cortes (2009), quien considera que es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa Estratégica); definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística).

La gestión de recursos humanos debe permitir preparar y readaptar al personal a las nuevas exigencias de trabajo, a los nuevos modelos organizativos, basados en una nueva cultura de trabajo caracterizada por: el espíritu solidario y de cooperación en el trabajo, el mejor desempeño y esfuerzos colectivos, la participación en la toma de decisiones, el fomento de las comunicaciones horizontales y verticales, la reducción de los niveles intermedios y jefes intermedios, la integración de funciones y la creación de otras nuevas, la descentralización de los controles, la responsabilidad colectiva y el compromiso con los objetivos de la organización, entre otros, aspectos estos que solo se puede verificar si se cumplen según lo establecido, con la realización de auditorías a la gestión moderna de recursos humanos (González Álvarez, 2017).



La Gestión del Capital Humano es un nuevo enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, los nuevos socios de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. En este nuevo enfoque, se persigue la optimización de las habilidades de las personas, su participación, creatividad y mejoramiento continuo (Cuentas Martel, 2018).

Para Palmero Sosa (2020) es el conjunto de acciones realizadas por las organizaciones con el objetivo de alcanzar los mayores índices de productividad y eficiencia en las empresas, mediante los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por las personas.

A partir de las definiciones planteadas, se puede arribar a la conclusión de que la Gestión del Capital Humano no es más que un sistema compuesto por los trabajadores y la organización, y se propone asegurar la máxima calidad en los resultados de la empresa.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), según (NC 3001/07) es la concepción más actual, basada en las competencias laborales y está integrado por diferentes módulos o subsistemas que se complementan y colocan al hombre como centro de la gestión; de este modo, todos los módulos restantes parten de este como un referente obligado. Los restantes modelos son; selección e integración; organización del trabajo; capacitación y desarrollo; seguridad y salud en el trabajo; estimulación moral y material; comunicación institucional; autocontrol y evaluación del desempeño (Oficina Nacional de Normalización, 2015).

En la figura 1.2 se muestran los procesos que constituyen el sistema de Gestión de Capital Humano.

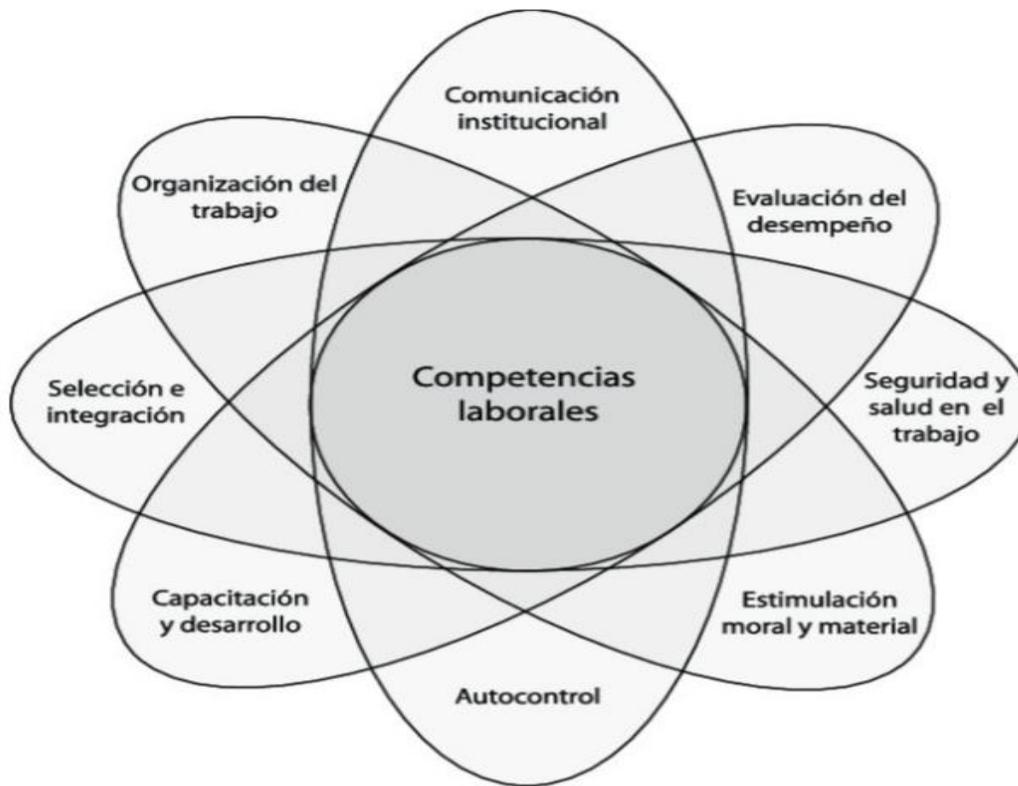


Figura 1.2. Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano

Fuente: Morales Cartaya (2019)

De las anteriores competencias laborales, se van a analizar para facilitar la comprensión de esta investigación: la organización del trabajo y la estimulación moral y material.

1.2-Organización del trabajo

March López et al. (2017), plantea que los estudios de organización del trabajo (OT) tienen una singular importancia como vía para el incremento de la productividad del trabajo dada las posibilidades reales que estos brindan con un bajo nivel de utilización de recursos financieros y materiales, caracterizada por su rentabilidad en su justificación económica. La organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad en los centros laborales.

La organización del trabajo comprende el estudio de los tiempos de trabajo y las interrupciones, muy importante toda vez que permite determinar con exactitud dónde están las pérdidas y las causas que las originan (Zayas Sabatela, 2020).

Según Cuesta Santos (2010) la organización del trabajo trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar la



La fuerza de trabajo o la estructura humana de la organización laboral; incluye muchos aspectos, como el ritmo de trabajo, carga de trabajo, número de las personas que realizan el trabajo (con la premisa de proveer de personal los diferentes niveles), horas y días en el trabajo, longitud y número de paradas por interrupciones y días fuera del trabajo, esquema del trabajo, la mezcla de habilidad de los obreros en sus tareas, la asignación de tareas y responsabilidades, y el adiestramiento en las tareas a ser realizadas.

La OT es un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio, es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres en su enlace mutuo y constante con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas y a nivel de la economía nacional (Cuesta Santos, 2010).

Tápanes Reyes (2018) manifestó que se puede hablar de organización del trabajo en el pleno sentido de la palabra a partir de los inicios del capitalismo, donde comienza el desarrollo de la actividad industrial, sus bases técnicas y fines organizativos, por supuesto lucrativos, aunque se podría pensar que el objetivo era beneficiar al obrero, era todo lo contrario era hacerlo más productivo, y que su rendimiento fuera superior para lograr más ganancias para los propietarios. Anteriormente existieron formas de organizar el trabajo, pero de manera muy general, no de forma consciente y con precisión.

La organización del trabajo es uno de los temas destacados en los estudios de distintas ciencias: economía, sociología, ergonomía, psicología organizacional, ingeniería y otras; lo que se debe a la preocupación por buscar una correspondencia entre los resultados productivos y el rendimiento de la fuerza de trabajo (Catalá Guilarte, 2017).

Se define como todas aquellas prácticas y pautas utilizadas por un empleado o una empresa que tienen el objetivo de aumentar la productividad y la organización de esta última. Cada personal tiene una serie de reglas y métodos con los que organiza su trabajo. Por un lado, hay trabajadores que prefieren organizarse ellos mismos la planificación y organización del trabajo, mientras que hay otros que prefieren que la empresa les de unas pautas sobre cómo organizarse de manera eficiente (Hervás, 2021).



La Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) es un término que hace referencia a aquello que significa una motivación para el trabajador, y que no puede ser reducido a la estimulación moral y material sino, satisfacen un conjunto de elementos ajustados al trabajo y su entorno (Guerrero Dávalos & Vázquez, 2013).

Estas formas produjeron un cambio radical en lo referente a tratar que los trabajadores encuentren una mayor satisfacción en su trabajo, esto forma parte de la estimulación vista en su más amplio sentido, que en el pago por el trabajo propiamente dicho.

Las NFOT consideran el enriquecimiento del contenido de trabajo al elevar el papel del individuo, mediante la autorrealización plena del individuo como ser social; la promoción de mejores condiciones de vida en el trabajo y el reconocimiento social por la labor que se realiza; y la utilización de métodos y estilos de trabajo que propician la liberación y aprovechamiento de las potencialidades productivas individuales y colectivas (Guerrero Dávalos & Vázquez, 2013).

1.3- Compensación

El salario no es más que la retribución percibida por el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, se paga por horas o días, y se aplica por lo general a trabajos de taller o manuales. (Chunga Luzardo et al., 2022)

Constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador (Pozo Gallardo, 2018).

La estimulación material se rige por el principio de distribución “de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social.

Las compensaciones o retribuciones, explica Freijedo and Cortagerena (2000), se encuentran constituidas por el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Se pueden identificar tres tipos de compensaciones o retribuciones:

- El salario: que es la cantidad fija de dinero que recibe un empleado. Puede ser mensual, quincenal, semanal, diarias, por hora o por tarea realizada.



- Los incentivos: son programas destinados a recompensar a aquellos empleados con un alto grado de rendimiento. Pueden ser premios, gratificaciones o participaciones en los resultados de la empresa
- Las prestaciones o retribuciones indirectas: son programas especiales como el pago de servicios médicos, planes para vacaciones o subsidios para desempleo y también pueden ser otorgados en especie.

Se puede esbozar que la compensación laboral es el grupo de patrimonios financieros que se conceden a los empleados para gratificar su acción en la organización y el componente principal de las compensaciones lo constituye el salario que se paga al menos mensualmente a cada trabajador.

En consecuencia, con los cambios que han tenido lugar en la organización del trabajo la remuneración se ha modificado con el objetivo de incrementar la productividad y el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa y sus intereses, de esto Cuba no se ha visto exenta.

Espinoza Galvez et al. (2021) manifiesta que nadie trabaja gratis. Como socio de la organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes:

- a) La remuneración básica: está representada por el salario, ya sea mensual o por horas. En la jerga económica, salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.
- b) Incentivos salariales: que son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas, por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos, etc.
- c) Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.)

Según Castillo Contreras (2012), en la fijación de los salarios inciden los siguientes aspectos:



- El puesto: una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual.
- La eficiencia: es tomar en cuenta la forma cómo el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo. La eficiencia se aplica a través de:
 - Incentivos y aumento de salarios
 - Calificación de méritos
 - Normas de rendimiento
 - Ascensos y promociones
- La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:
 - Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;
 - Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores. (Espinoza Galvez et al., 2021)

En el Código del Trabajo en su capítulo X sobre Salarios en su sección primera, artículo 109 se considera salario a la remuneración en dinero que el empleador paga al trabajador, en cuanto a la calidad y cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado, según corresponda. Comprende lo devengado de acuerdo con los sistemas de pago por rendimiento o a tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, pago en días de conmemoración nacional y feriados, receso laboral retribuido, vacaciones anuales pagadas y otros que disponga la legislación (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014).



Para que un trabajador tenga derecho a recibir su remuneración, tiene que cumplir con sus funciones, a ello se le llama estándar, que es el parámetro de comparación para conocer si el trabajador cumplió con lo mínimo necesario para tener derecho a su remuneración, en caso contrario su rendimiento será bajo y la organización lo separará, pero si el trabajador rinde más de lo que es el estándar se le deberá incentivar económicamente por ese rendimiento adicional con la finalidad de mantener el mismo. Un buen sistema de evaluación de desempeño permite controlar el desempeño de cada miembro y con ello asegurar que la organización como un todo cumpla con sus objetivos (González Álvarez, 2017).

Una vez equilibradas las estructuras salariales, la administración de salarios persigue los objetivos siguientes: (Chunga Luzardo et al., 2022)

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

1.3.1- Organización del salario

En el artículo 114 del capítulo X, sección tercera: Garantías y condiciones del pago del salario, del Código del Trabajo, queda plasmado que el salario se paga en pesos cubanos al menos una vez al mes, por períodos vencidos, excepto aquellos componentes de la remuneración condicionados al incremento de la eficiencia, en los términos y condiciones que se acuerden por las partes en el contrato de trabajo o Convenio Colectivo de Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014).

En correspondencia con lo establecido en el artículo 126 del Decreto #326 /2014 “Reglamento del Código de Trabajo”, el sistema salarial cubano está integrado por:

- a) Escala salarial: se estructura por grupos y salarios en correspondencia con el grado de complejidad y responsabilidad del trabajo;



- b) salario escala: es el nivel de la tarifa salarial que corresponde a cada grupo de complejidad de la escala;
- c) salario mínimo: se corresponde con el salario del primer grupo de complejidad de la escala salarial;
- d) salario básico: comprende el salario escala, más los pagos adicionales establecidos legalmente;
- e) salario promedio: expresa el resultado de dividir el salario devengado por el trabajador, por todos los conceptos en los últimos seis meses, entre el tiempo trabajado;
- f) relación de cargos: contiene la denominación, el grupo de complejidad de la escala, requisitos de calificación formal y el nivel de utilización cuando corresponda;
- g) formas de pago: en dependencia de la organización del proceso de trabajo y de las posibilidades de control y medición de sus resultados, se aplican las formas por rendimiento y a tiempo; y pagos adicionales: se aplican por trabajar en determinadas condiciones, en turnos nocturnos y otros que la ley establezca (Consejo de Ministros, 2014).

El Consejo de Ministros (2021), flexibiliza el mecanismo para establecer la organización del sistema salarial de los trabajadores del sistema empresarial cubano de una forma descentralizada. Este Decreto 53/2021 en su artículo 4 plantea que la organización del sistema salarial debe garantizar los principios siguientes:

- a) Equidad: a trabajos de similar complejidad corresponde similar salario, sin discriminación de ningún tipo;
- b) Diferenciación: el salario tiene en cuenta la complejidad del trabajo, las condiciones del puesto, la idoneidad demostrada y el aporte individual;
- c) Proporcionalidad: el salario se paga a partir de la cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado; y
- d) Dinámica: el salario se fija en correspondencia con los resultados de la empresa.

Además, el artículo 5 plantea que el salario que se fije al trabajador no puede ser inferior al salario mínimo establecido en el país, y tampoco inferior al salario básico que actualmente recibe, siempre que se mantenga en la realización de la misma actividad (Consejo de Ministros, 2021).



1.4- Formas y sistemas de pago

Los sistemas de pago se constituyen en uno de los elementos fundamentales del sistema salarial que se adopte por la empresa u organización laboral. Las formas de pago en su materialización tienen diversas expresiones o modalidades técnico-organizativas, que son denominadas sistemas de pago o salariales. Estos constituyen la expresión de un conjunto de elementos asociados al principio de la distribución con arreglo al trabajo (calidad y cantidad de trabajo) tales como escala, profesiograma (calificador), tarifa y forma de pago, cuya misión es distribuir el salario total correspondiente a cada empleado, diferenciándose por los objetivos de estimulación individual o de grupo perseguidos y las medidas típicas del desempeño que se utilicen (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2008).

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. 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.

Constan dos formas de pago tradicionalmente conocidas:

1. por los resultados;
2. a tiempo.

Los sistemas de pago por tiempo generalmente se utilizan para aquellos empleados donde, por las características del trabajo que realizan, no es posible establecer para el desempeño normas de producción o de tiempo (directivos, profesionales, técnicos), o no obstante poder establecerse, no es aconsejable económicamente implantar el pago por rendimiento por depender el cumplimiento del trabajo fundamentalmente de los equipos o la tecnología. Con el desarrollo de la tecnología dura (hard), donde se ha manifestado eso último apuntado, la tendencia ha sido a ir a los sistemas de pago por tiempo y no al destajo, buscándose la función estimulativa móvil (incentivos) mediante primas (García Paz & Sotolongo Sánchez, 2020).

Cuesta Santos (2010) congrega el siguiente conjunto de sistemas de pago por tiempo:

- Sistemas puros: tarifa horaria, jornal, sueldo
- Sistemas basados en los méritos: Ajustes de las tasas por tiempo y primas variables.
- Salario fijo con rendimiento (SFRC): este sistema se considerado transicional de tiempo a rendimiento, con variantes.

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



- 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 de pago por resultados fundamentalmente se utilizan para aquellos empleados donde es posible controlar y cuantificar exactamente los resultados de la actividad laboral, permitiéndose el establecimiento de las normas de producción o de tiempo. La función estimulativa principal que han cumplido es acelerar el desempeño o ritmos productivos de los trabajadores. Su aplicación está dirigida 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 (Villavicencio, 2009).

Esta forma de pago constituye la manera única de retribución del trabajo en las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Sólo en situaciones excepcionales de sequía, ciclones, desastres naturales y otros acontecimientos, se puede utilizar en estas entidades la forma de pago a tiempo, la que es siempre aprobada por el Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial (Cuesta Santos, 2010).

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. Este sistema de pago comprende las modalidades siguientes:

- a) destajo individual
- b) destajo colectivo
- c) pago por acuerdo
- d) destajo indirecto



e) sistema 1 x 1

f) destajo progresivo

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. A continuación se muestra como describe Cuesta Santos (2010) las anteriores modalidades de sistemas de pago:

- 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.
- 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.
- La modalidad 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.
- En la modalidad 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.
- En la modalidad 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. La modalidad de pago a destajo progresivo 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.
- 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, 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 sistema de dirección y gestión empresarial. Pueden definirse como indicadores formadores más de 2 y hasta 6 como máximo.



- 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 sistema de dirección y gestión empresarial, 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 (Cuesta Santos, 2010).

Los sistemas de pago deben 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 los 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 no se produzca el deterioro del indicador (García Paz & Sotolongo Sánchez, 2020).

Para González Álvarez (2017), uno de los problemas que reta mayormente a las organizaciones es determinar la relación entre la remuneración del trabajador y su desempeño. Los sistemas actuales introducen elementos de distorsión tales como una distribución de los sistemas de pago en una sola dimensión, agrupados conforme a su rigidez, donde los sistemas más formales establecen relaciones exactas entre los estándares de



desempeño y el ingreso. Plantea que un sistema de remuneración debe contemplar los siguientes puntos:

1. Garantizar equidad,
2. Reflejar la política empresarial,
3. Contar con la participación del trabajador,
4. Asegurar la fuente de Ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa,
5. Ser equilibrado,
6. Estar acorde con la visión de la compañía,
7. Fortalecer el trabajo en equipo,
8. Ser más justo y permanente.
9. Obedecer a una visión de largo plazo.
10. Ser adaptable al cambio.
11. La responsabilidad recae sobre a la gerencia.
12. Remover la frustración del trabajador.
13. Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.
14. Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
15. Enlazar al método de remunerar con la Satisfacción del cliente.

1.5. Método general de solución de problemas

Para llevar a cabo la investigación se utiliza el método general de solución de problemas, que según Marsán Castellanos (2011) consta de cinco etapas:

Etapa 1: Definición del problema

En esta etapa se plantea el problema. Las herramientas que van a ser aplicadas son las siguientes: tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo grupal, entrevistas, método de selección de expertos y el método Kendall.

Etapa 2: Análisis del problema

Durante esta etapa se efectuará una caracterización del objeto de estudio, se enuncian los objetivos y se describe el procedimiento actual. Con la aplicación de la técnica trabajo en grupo, se realiza un análisis de la documentación con que cuenta la empresa.

Etapa 3: Búsqueda de las posibles soluciones



Llegado a este paso, se procede a realizar una revisión bibliográfica y una tormenta de ideas, para determinar las posibles ideas y sugerencias que conduzcan a la solución del problema, para ellos se toma en consideración la experiencia acumulada por los expertos.

Etapa 4: Evaluación de las posibles soluciones y selección de la más acertada

Se efectúa una evaluación de todas las posibles alternativas que resultaron en la etapa anterior, y se selecciona la más indicada.

Etapa 5: Recomendaciones e informe

Se elabora una exposición del problema con la aplicación de técnicas como mejora continua o reingeniería, y se describe el nuevo procedimiento que se propone a la entidad para su aplicación.

Conclusiones parciales

1. Se analizaron los conceptos sobre compensación, capital humano, salario y sistemas de pago que brindan diferentes autores.
2. Los sistemas de pago constituyen en uno de los elementos fundamentales del sistema salarial que se adopte por la empresa u organización. Estos son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza y de su medición. Existen dos formas de pago tradicionalmente conocidas: pago por resultados y pago por tiempo.
3. 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. 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.



Capítulo II. Caracterización de la empresa objeto de estudio y descripción del procedimiento a desarrollar

En este capítulo se expresa una caracterización de la empresa objeto de estudio y de manera específica de la floristería Varaflor. Además, se plantea el procedimiento a seguir para lograr una correcta compensación y remuneración del trabajo en este centro.

2.1- Caracterización general de la entidad

Las plantas ornamentales ocupan un sitio especial desde el hogar sencillo del campesino y de la casa humilde del habitante del barrio hasta los centros más sofisticados de los lujosos edificios, jardines y parques de las zonas urbanas.

En 1983 se creó la Unidad Presupuestada de Servicios Comunes, nutriéndose de los recursos de los Departamentos de Áreas Verdes, higiene Ambiental y parte del área de Mantenimiento de la entonces Empresa Turística de Varadero. Al pasar 5 años se aprueba el área de Floricultura uniéndose a las áreas de Higiene Ambiental, Mantenimiento y Áreas Verdes.

Con la creación de Emprestur se constituye la Sucursal Arentur Varadero el 26 de noviembre de 1994 en la tercera Sección Extraordinaria de Accionistas, en el acuerdo No. 5 del acta 4 quedando firme el día 13 de abril de 1995. Con esta nueva estructura y organización Arentur en el período 2000-2008, alcanza la consolidación de su trabajo y se amplía la cartera de servicios y clientes, se consolida las distintas estructuras funcionales y la dirección por objetivos lo que propicia alcanzar un estadio superior en los resultados económicos productivos de la entidad.

Arentur tiene como misión satisfacer las necesidades de los clientes relacionados con los servicios constructivos, técnicos y la atención a los recursos naturales, logrando la funcionalidad y embellecimiento de las instalaciones turísticas y de su equipamiento que favorezcan la preservación del medio ambiente, aplicando tecnologías, productos y recursos humanos competentes e innovadores.

Su visión es: ser reconocidos como la empresa líder del sector turístico en la región, por el empleo de tecnologías limpias que confieren a nuestro proceso productivo la calidad y actualidad requeridas, para favorecer la funcionalidad, el mantenimiento, el embellecimiento

de las instalaciones y de su entorno, aplicando un sistema de gestión que garantiza la calidad, la innovación y el desarrollo empresarial.

La entidad es una empresa insertada en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial; se dedica a la atención de los recursos naturales del turismo, cuenta con un Área total de 20 000m², brinda servicios de mantenimiento y construcción de jardines, corta y poda de árboles, recogida de desechos, limpieza de calles, playas y cisternas, construcciones rústicas, vigilancia y monitoreo de plagas y venta de flores. Cuenta con un vivero para la siembra de las plantas ornamentales con un área de 1.4ha y bajo un sistema de riego de 0.5ha, además tiene dos desorilladoras, dos chapeadoras y un tractor.

La empresa tiene un total de 471 trabajadores, de ellos 72 mujeres (15.29%) y 399 hombres (84.71%). El nivel educacional de la Sucursal es elevado ya que cuenta con 79 universitarios y 228 técnicos, lo que representa el 65%. En sentido general en la sucursal, según la categoría ocupacional predominan los operarios que representan más del 70% del total de empleados. (Figura 2.1)



Figura 2.1. Análisis de la variable sexo y categoría ocupacional en la Sucursal Arentur Varadero.

Fuente: elaboración propia.



La Sucursal Arentur Varadero cuenta con once departamentos que se subordinan a la dirección (Figura 2.2)

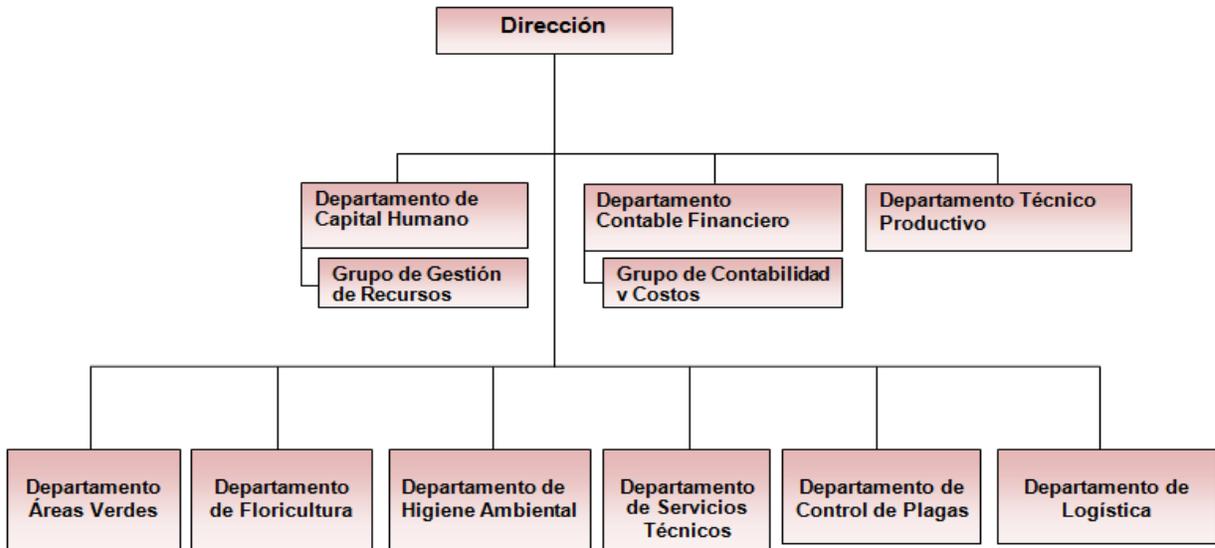


Figura 2.2. Estructura organizativa de la Sucursal Arentur Varadero.

Fuente: planeación estratégica de la empresa para 2022.

El departamento de Floricultura está compuesto por cuatro elementos: Finca Siglo XXI, Finca Cipriano, vivero y floristería. (Figura 2.3)

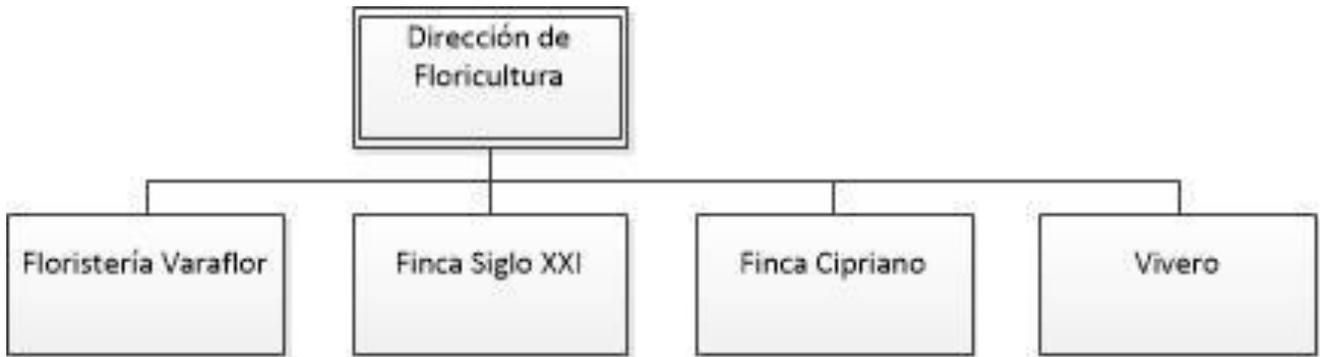


Figura 2.3. Estructura organizativa del departamento de Floricultura.

Fuente: elaboración propia.

El presente estudio se realiza en la floristería Varaflo, que se subordina a la dirección de floricultura.

2.1.1- Caracterización de la floristería Varaflor

La floristería Varaflor se encuentra ubicada en avenida Playa e/ 42 y 43, península Hicacos, municipio Cárdenas. La misma está compuesta por un jefe de brigada, las floristas, un económico y los encargados del reciclaje de plantas (Figura 2.4), la plantilla aprobada es de 22 trabajadores y se encuentran cubiertas 20 plazas.

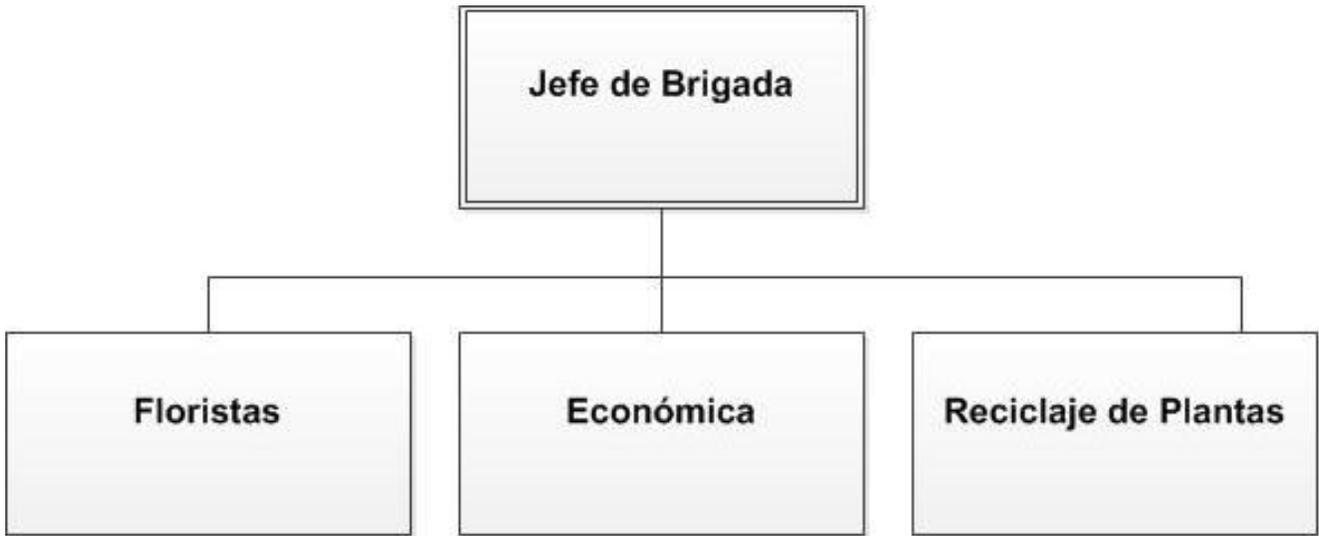


Figura 2.4. Estructura organizativa de la floristería Varaflor.

Fuente: elaboración propia.

En la floristería Varaflor laboran 5 mujeres (25%) y 15 hombres (75%). El 40% de los trabajadores están comprendidos en un rango de edad de 40 a 50 años, 25% está dentro de 18-30 años, 25% de 51-60 años y el 10% es mayor de 60 años. El nivel educacional es elevado, más del 60% posee nivel medio superior y superior. La categoría ocupacional predominante se corresponde con los obreros que representan el 90% (Figura 2.5)

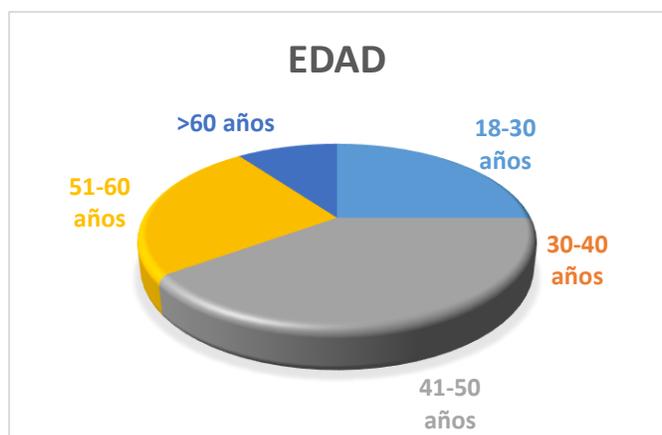
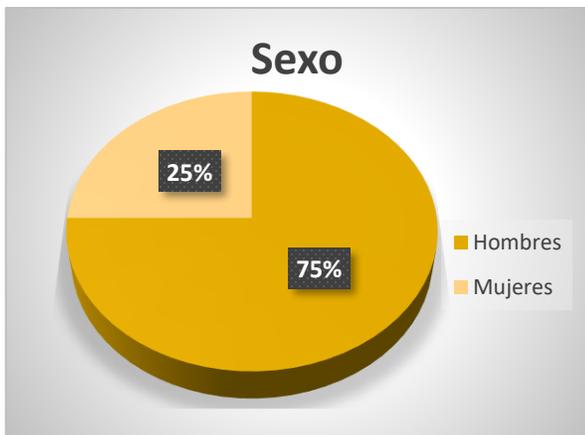




Figura 2.5. Análisis de las variables sexo, edad y categoría ocupacional en la floristería Varaflores.

Fuente: elaboración propia.

2.2- Descripción del proceso productivo

Entre los productos que oferta la floristería Varaflores se encuentran las flores cortadas (gladiolos, orquídeas, príncipes negros, entre otras), arreglos de flores (ramo, corset, bouquet) y plantas ornamentales (malangas, cactus, arecas y palmitas). Estos productos los adquieren firmas comerciales y principalmente los hoteles existentes en el polo turístico de Varadero, entre los principales clientes destacan: Hotel Internacional, Hotel Kawama, Hotel Arenas Blancas y casas aisladas del turismo. Dichos productos son utilizados como adornos y regalos, las plantas ornamentales decoran y ambientan los jardines; los arreglos florales son los más demandados para celebraciones como bodas y para homenajes y tributos.

El principal proceso productivo se inicia con la recepción del pedido, cuando los clientes o entidades expresan lo que desean obtener y el período de tiempo hábil para ello. La materia prima (flores y verdes) es suministrada por los proveedores de la entidad, en este caso: Finca Siglo XXI, Finca Cipriano y Vivero. A continuación, las floristas seleccionan las flores y los verdes que van a utilizar en la ejecución del pedido para proceder a escoger el material dígame bases e instrumentos de trabajo, que van a emplear. Posteriormente se procede al arreglo de las hojas, acabado de las flores y armado del arreglo floral.

Este proceso puede tardar varios días en dependencia de la complejidad y el tamaño del arreglo deseado; los recicladores de plantas tienen entre sus funciones mantener la vitalidad de las flores y verdes durante el tiempo que permanezcan en la unidad. Una vez concluida la realización del arreglo, se revisa para verificar que cumpla con los requisitos establecidos por



el cliente y tenga la calidad requerida, si todos los parámetros controlados están en orden se procede a la entrega del pedido (Figura 2.6).

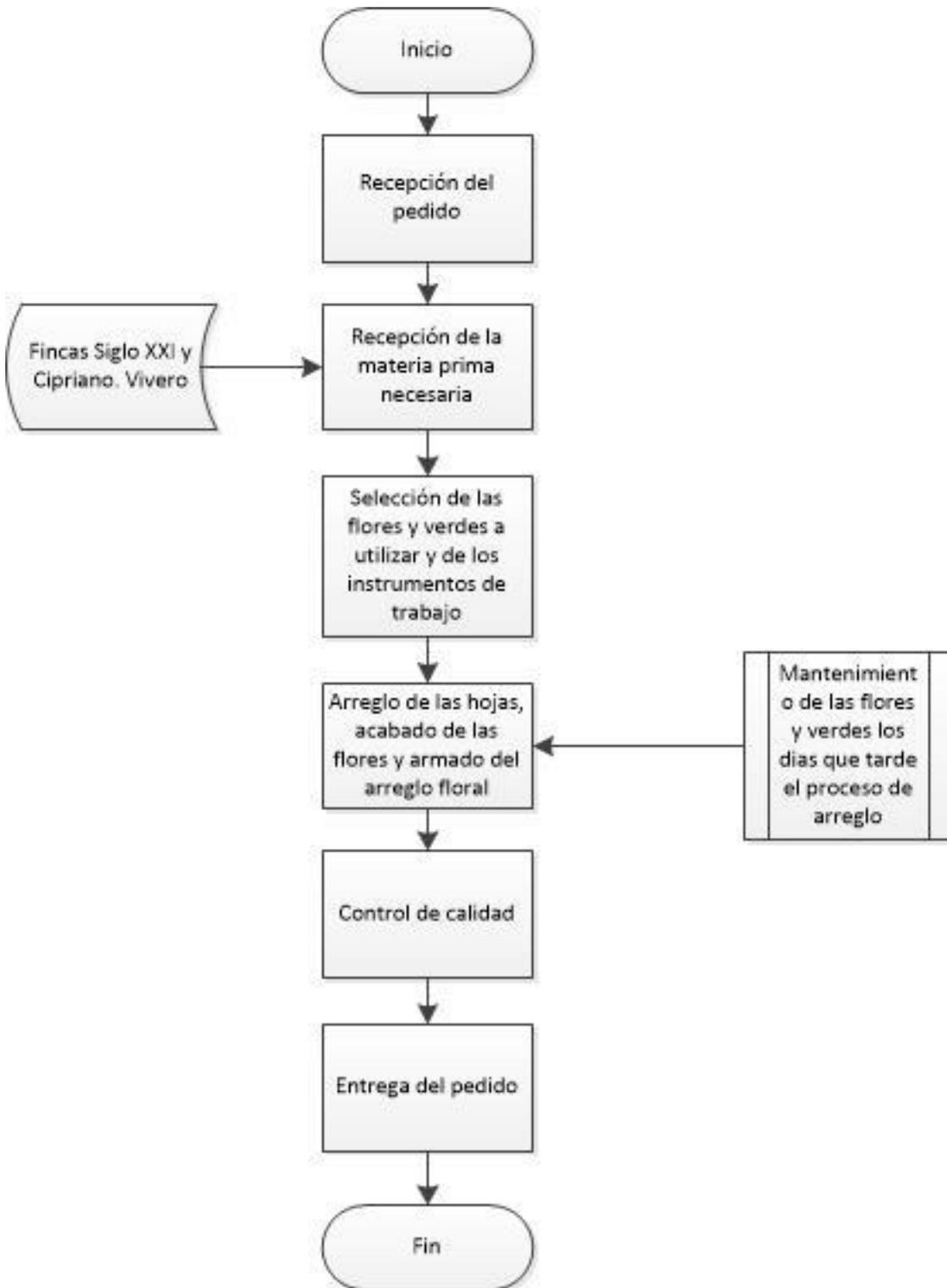


Figura 2.6. Diagrama de flujo del principal proceso productivo de la floristería Varaflor.
Fuente: elaboración propia.



2.3- Propuesta de procedimiento para perfeccionar la remuneración y compensación del trabajo en la floristería Varaflor

En este epígrafe se describe la metodología que será aplicada en la investigación, así como, una breve descripción de los métodos, técnicas y herramientas que son necesarios aplicar para alcanzar el desarrollo esperado en el estudio.

2.3.1 Análisis de la literatura consultada

Un estudio bibliográfico profundo arroja que existen varias posibles soluciones para el problema que se trata en este estudio (Anexo 1). Por lo general, los procedimientos analizados son utilizados para estudios de organización del trabajo; sin embargo el de González Álvarez (2017) se adecúa a las necesidades de la investigación que se realiza y por ello se va a tener en cuenta a la hora de proponer el procedimiento.

A continuación, se muestran datos de otras soluciones que han sido aplicadas en situaciones similares y que van a ser tomados en consideración a la hora de buscar una posible solución para garantizar la correcta remuneración y compensación salarial en la floristería Varaflor.

En las empresas cubanas se han aplicado múltiples sistemas de pago a partir de los resultados alcanzados en la producción o los servicios, transformándose en sistemas de pago por resultados a los trabajadores. En el año 2014, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, emite la Resolución 17, que establece nuevos términos de pago en cuanto al desempeño de los trabajadores. (Gómez & Lazarte Barbeito, 2019)

La División Norte de la empresa COPEXTEL, en aras de aplicar la resolución a cada unidad organizativa, realizó un análisis para establecer este sistema de pago a partir de indicadores de eficiencia, fueron determinadas varias dificultades en el proceso de pago, por lo que Martínez Oquendo & Casadesús Rades (2015) proponen un sistema informático para la gestión de la información, el control y la evaluación de los trabajadores. Un requisito de esta solución es que las personas que lo utilicen deben tener conocimientos informáticos, a partir de los resultados de la encuesta la demora para efectuar el pago es de 4 a 6 días y la familiarización de los usuarios retardará el proceso en un 28% (Martínez Oquendo & Casadesús Rades, 2015).

La aplicación del Decreto 53 de la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano del año 2021 persigue la flexibilización del mecanismo para establecer de



forma descentralizada la organización del sistema salarial, la cual va a tomar en consideración la estructura organizativa y la de dirección, el diseño de los puestos de trabajo y la equidad, diferenciación, proporcionalidad y dinámica.

Este decreto faculta a las entidades para fijar el salario de sus empleados sin estar sujeto a las escalas del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). A pesar de que la aplicación de este decreto en las empresas trae consigo un incremento de la productividad del trabajo, las ventas y las utilidades, también trae riesgos: se puede pagar salario sin respaldo productivo.

La organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad en los centros laborales. La normación del trabajo tiene un papel importante para el crecimiento de la productividad del trabajo, por ello es necesario, lograr la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo, y de los recursos materiales en el proceso productivo, con esto se logra obtener un mayor valor agregado que podrá ser utilizado para su distribución en un sistema de pagos por resultados (Armas Pulido, 2017).

Según Cepeda-Carrión (1999) la valoración de puestos de trabajo es uno de los procesos fundamentales de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Aporta una base para establecer las condiciones que creen una estructura salarial equitativa.

La valoración de los puestos de trabajo se sustenta en métodos que estipulan el valor individual de cada puesto de trabajo dentro de una empresa u organización en cuanto al resto de puestos de la misma. Dado que el estudio es realizado por personas, las conclusiones pueden ser subjetivas.

Con la valoración de los puestos de trabajo se busca disminuir el número de quejas, una revisión más detallada de la remuneración para lograr establecer un salario más justo y equitativo, llevar a cabo un análisis de la organización, determinar el valor y la contribución de cada puesto de trabajo, evaluar y controlar los costos de la organización además de aclarar las responsabilidades a cumplir y brindar criterios que faciliten la selección, ascenso y rotación del personal.

Tanto el análisis como la valoración buscan aumentar la calidad de las relaciones humanas en el entorno laboral. En tanto a un trabajador se le registren la totalidad de sus tareas en un análisis de puestos de trabajo, y las mismas se le valoren en correspondencia con la eficiencia



que sean redimidas, el trabajador cumplirá sus obligaciones y responsabilidades pues en eso reside su avance (García Gil, 2021).

Cuando se busca llevar a cabo una adecuada evaluación de los puestos de trabajo se deben seguir los criterios generales de valor siguientes:

- Totalidad: no se debe infravalorar ninguna de las condiciones que singularizan el puesto de trabajo.
- Objetividad: debe constar la existencia de mecanismos que equiparen los factores que se tienen en cuenta cuando se fija una retribución y que no dependan de estereotipos de género o valoraciones sociales.
- Adecuación: Los factores que concurren y se relacionen con la actividad deben ser los factores relevantes.

Para llevar a cabo la valoración de los puestos de trabajo existen un gran número de procedimientos que se agrupan en dos grupos: globales o no cuantitativos (método de clasificación y de jerarquización) y analíticos o cuantitativos (método de puntos por factor, método de comparación de factores) (Gallegos Crisanto, 2020).

Existen diversos métodos de valoración de puestos de trabajo pero sólo cuatro han sido considerados como métodos básicos: (Fernández-Ríos & Sánchez 1998)

- Método de ordenación o jerarquización simple.
- Método de clasificación.
- Método de asignación de puntos por factor.
- Método de comparación de factores.

Todos tienen en común el intento de eliminar influencias personales e introducir procedimientos definidos que permitan obtener una valoración objetiva de los puestos de trabajo. Las diferencias entre los métodos se encuentran en el siguiente cuadro. (Tabla 2.1)

Tabla 2.1 Características generales de los métodos de valoración

	La valoración se efectúa comparando cada puesto con	
	Otros puestos	Escalas de medida
Métodos no cuantitativos:		



<ul style="list-style-type: none">• Solo dan ordenación y clasificación global de los puestos• Se valora el puesto simétrico• No se requieren especificaciones	Ordenación	Clasificación
Métodos cualitativos: <ul style="list-style-type: none">• Dan valor relativo y clasificación detallada de los puestos• Se valora el puesto analíticamente• Se requieren especificaciones	Comparación de Factores	Asignación de puntos por factor

Fuente: Fernández-Ríos & Sánchez, 1998.

El método de valoración de puntos por factor fue desarrollado por Merrill R, Lott, y la Organización Internacional del Trabajo lo reconoce como el más objetivo y adecuado para valorar los puestos de trabajo. Es uno de los más aplicados por sus propiedades objetivas en la actualidad y ha sido perfeccionado, las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores.

Su fácil comprensión por parte de los empleados compensa su complejidad sobre otros procedimientos a pesar del tiempo que requiere para su desarrollo, asume que existen características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo; se trata de otorgar montos numerales a cada uno de los componentes del puesto, los que se suman y con ese total obtenido instituir un orden. Por lo general, se emplean entre ocho y quince factores, aunque el mínimo es de cuatro; el grado de importancia que tiene cada uno respecto a los otros se denomina peso (Castro Curiel, 2021).

Para solucionar el problema objeto de estudio se diseñó un procedimiento en aproximación al que expone González Álvarez (2017), ya que este permite garantizar la correcta remuneración y compensación del trabajo.

2.3.2- Desarrollo del procedimiento propuesto

En la figura 2.7 se muestra la estructura metodológica seleccionada.

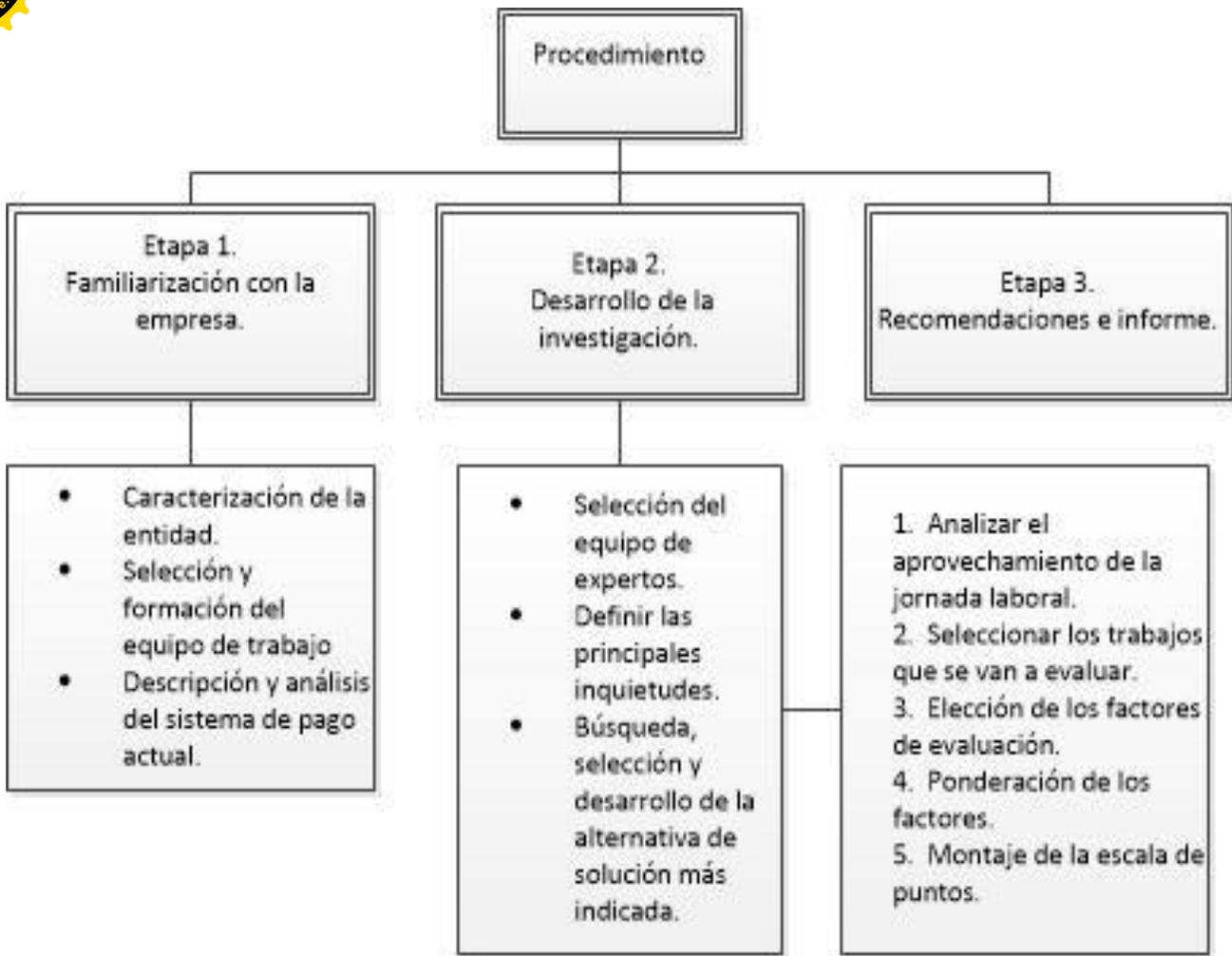


Figura 2.7. Procedimiento metodológico de la investigación.

Fuente: en aproximación a González Álvarez (2017).

Etapa 1. Familiarización con la empresa.

En esta etapa se tendrán en cuenta aspectos relevantes sobre la entidad objeto de estudio y se formará el equipo de trabajo

Paso 1. Caracterización de la entidad.

Se da a conocer la misión, visión y el objeto social que presenta la empresa, además se verán datos importantes como emplazamiento y una caracterización del recurso humano en cuanto a categoría ocupacional, edad y sexo. Para ellos se analizarán documentos existentes en la organización y se realizarán entrevistas.

Los documentos que se analizarán serán:

- Ley 116: 2014. Código del Trabajo.



- Planeación estratégica de la empresa para el año 2022.
- Decreto 326 del 2014 Reglamento del Código del Trabajo.
- Decreto 53: 2021, de la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano.

Paso 2. Selección y formación del equipo de trabajo.

En este paso se va a conformar el equipo que apoyará el desarrollo de la investigación, se escogerá de acuerdo a la experiencia y el conocimiento en el tema objeto de estudio.

Paso 3. Descripción y análisis del sistema de pago actual.

Se realizará la descripción del sistema de pago actual de la empresa y el análisis de las posibles limitaciones.

Etapa 2. Desarrollo de la investigación.

Paso 1. Seleccionar el equipo de expertos.

En este paso se va a determinar la cantidad de expertos que serán necesarios y se seleccionará el grupo que va a constituir el equipo de expertos.

Método de selección de expertos

Según Lao León et al. (2016) el nivel de competencia de los expertos es fundamental en la calidad de los resultados. El algoritmo a seguir para determinar la cantidad de expertos se plantea a continuación.

Determinar la cantidad de expertos mediante la ecuación 2.1:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} \tag{2.1}$$

Donde: M: cantidad de expertos

i: nivel de precisión deseado

P: proporción estimada de errores de los expertos

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Tabla 2.2. Valores de la constante K.

Nivel de confianza (Chunga Luzardo et al.)	K
99	6.6564
95	3.8416



90	2.6896
----	--------

Fuente: NC 49: 1981.

En la NC 49: 1981 se plantea que el número de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado.

Frías Jiménez et al. (2008) plantea que, para seleccionar expertos, se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1- Confeccionar un listado inicial de las posibles personas que cumplen los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
- 2- Calcular el coeficiente de conocimiento (Kc), a partir de la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo. Para la determinación de este coeficiente, se aplica el Cuestionario para la selección de expertos. En él se proponen 10 características que debe cumplir un experto, el cual debe valorar las características que posee. (Ver Anexo 2)
- 3- Calcular el coeficiente de argumentación (Ka) de los criterios del experto sobre el tema a estudiar. Se realiza el segundo Cuestionario para la determinación del Coeficiente de argumentación que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de fundamentación del tema a estudiar. (Ver Anexo 3)
- 4- Calcular el valor del Coeficiente de Competencia (K) de cada experto.

El coeficiente de competencia se calcula por la ecuación 2.2:

$$K = 1/2 (Kc + Ka) \tag{2.2}$$

Donde: Kc: Coeficiente de Conocimiento
 Ka: Coeficiente de Argumentación

- 5- Valorar los resultados del Coeficiente de Competencia de cada experto y elegir los expertos.

Paso 2. Definir las principales inquietudes relacionadas con el problema que se estudia.

Para definir las principales cuestiones en cuanto al salario y lo relacionado con el mismo se van a aplicar las siguientes herramientas: tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo grupal, entrevistas y el método Kendall.

Tormenta de ideas: se puede presentar de dos maneras y esto se ve si tiene una estructura o no. Puede ocurrir de manera desestructurada ya que cada participante puede presentar una idea a medida que se le ocurra, si los participantes son extrovertidos y se sienten a gusto entre



ellos el método funciona bien. Cuando se da de forma estructurada, cada una de las personas aporta una idea por turno [una persona puede pasar si no tiene una idea en ese momento], si está estructurada funciona bien cuando la gente no se conoce entre sí y no es tan extrovertida: la estructura les brinda a todos, una oportunidad para hablar.

Entrevista: es un procedimiento de comunicación que tiene lugar generalmente entre dos personas, desde el punto de vista de las ciencias sociales es una de las técnicas más eficaces para obtener datos relevantes y significativos; en este proceso el entrevistador consigue información del entrevistado de forma directa. De manera general, una entrevista es una conversación entre dos personas con el fin de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo del intercambio.

La entrevista facilita el intercambio con el entrevistado sobre aspectos que no se tenían previstos como importantes. Una de las ventajas esenciales reside en que los mismos actores sociales proporcionan los datos relativos a sus opiniones, deseos, actitudes, expectativas, conductas, etc.; desde afuera se hace imposible observar estos elementos.

La identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida e involucramiento de diversos componentes afectivos son las principales características de una entrevista, aunque también se manifiestan: la espontánea colaboración y ayuda mutua, cohesión, afinidad e identificación, conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales.

Trabajo grupal: cuando se realiza trabajo en equipo se verifica el cruzamiento de funciones, mejora la aptitud para adaptarse al cambio, es más estimulante, aumenta la creatividad y se reúnen experiencias y habilidades que superan la individual. Desde un punto de vista organizacional se complementan habilidades, se alcanza un mayor nivel de compromiso y desarrollo, mejoran las comunicaciones, se da mayor flexibilidad, es más económico, promueve la creatividad y facilita el incremento de la productividad.

En fin, el trabajo en grupo no es más que un equipo de personas que se compilan para alcanzar objetivos comunes, que interactúan constantemente y que están de acuerdo con una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social.

Método Kendall o método de trabajo con expertos

Este método posibilita la verificación de la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos respecto a las evaluaciones.



Según Nogueira Rivera (2014), consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos de cuáles serían las causas que afectan la calidad. El Método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (Se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (*Health, AFL-CIO Department of Safety, Work Organization.*).

Es la técnica más versátil del control de la calidad, puede aplicarse para determinar las características de calidad, para evaluar la calidad de un producto, evaluar características que no pueden ser medidas por medios de medición. También se utiliza para realizar la primera gran expansión en el diagrama Causa-Efecto y estimar el factor de pérdidas.

A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.

Sumatoria de todos los valores por fila.

Cálculo del coeficiente (T). (Ecuación 2.3)

$$T = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k a_j}{k} \quad (2.3)$$

Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).

Cálculo de Δ (Ecuación 2.4) , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a_i - T \quad (2.4)$$

Cálculo de Δ^2 , (Ecuación 2.5) se halla la sumatoria al final de la columna.

Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (Ecuación 2.5) (*Health, AFL-CIO Department of Safety, Work Organization.*)

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta_j^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5 \quad (2.5)$$

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido

K → Número de características. m → Número de expertos.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, y se respeta siempre que $m \geq 7$.



Paso 3. Búsqueda, selección y desarrollo de la alternativa de solución más indicada.

Para la búsqueda de posibles soluciones se recurre a una revisión bibliográfica que constituye los antecedentes de esta investigación. En primera instancia se decidió realizar un estudio de tiempos en la floristería Varaflores, ya que según Marsán Castellanos (2011) es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida.

Conocer los gastos de tiempo de trabajo que tienen lugar en una jornada laboral (JL) permiten el aumento de su uso racional para lograr un incremento en la productividad. En esta investigación se va a emplear la fotografía colectiva para conocer el grado de aprovechamiento de la JL de varios trabajadores que realizan una misma tarea.

Este grado de aprovechamiento es muy importante en Cuba ya que una mejor utilización de los recursos productivos se traduce en un incremento de la productividad y por ende, en un aumento de los fondos monetarios de la entidad.

Luego de analizar el aprovechamiento de la JL se prosigue a efectuar una valoración de los puestos de trabajo por factor, y para ello se sigue el algoritmo siguiente:

- 1- Seleccionar los trabajos que se van a evaluar.
- 2- Elección de los factores de evaluación.

De manera general los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos:

- Requisitos intelectuales: son las exigencias de cada cargo en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- Responsabilidades implícitas: son las exigencias de los cargos en cuanto a aquello a lo que los ocupantes deben responder.
- Requisitos físicos: exigencias de los cargos en cuanto en cuanto a las características físicas del ocupante.
- Condiciones de trabajo: son las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante debe desarrollar el cargo.

- 3- Ponderación de los factores de evaluación.



Esta ponderación se lleva a cabo de acuerdo a la importancia relativa de los factores ya que requieren ajustes compensatorios y no contribuyen de igual manera al desempeño de los cargos. Consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos.

La determinación de los pesos relativos se realizará mediante el método analítico jerárquico de Saaty, que consiste en descomponer una situación no estructurada y compleja en sus partes, ordenar estas partes o variables en un orden jerárquico, asignar valores numéricos a juicios o pensamientos subjetivos sobre la importancia relativa de cada variable y sintetizar los juicios para determinar qué variables tienen mayor prioridad y como debe actuarse sobre ellas para influir sobre el resultado de la situación en estudio (Saaty, 1997).

Para determinar los pesos relativos se utilizó el DECISOFT, versión 1.0 para Windows.

4- Montaje de la escala de puntos.

Luego de ponderar los factores se procede a otorgar valores numéricos a los diversos grados de factor. El grado más bajo de cada factor (grado 1) es el valor del porcentaje de ponderación, lo que sirve de base para elaborar la escala de puntos y por tanto será el valor en puntos para el grado A.

Una vez establecido el valor numérico del grado 1, se les asignan puntos a los grados 2, 3 y 4 y así sucesivamente. Una vez se cuenta con la tabla con los factores, grados y puntuaciones de cada puesto, se estructura de mayor a menor y a continuación se establece el valor y el salario correspondiente a cada tarea.

Etapas 3. Recomendaciones

Durante esta etapa se elaborará el informe de recomendación donde quedará plasmado un breve resumen de los resultados obtenidos en la investigación.

Conclusiones parciales

1. Las herramientas y métodos utilizados facilitaron la obtención de resultados imprescindibles para la investigación y búsqueda de posibles soluciones.
2. Se estudiaron metodologías de diferentes autores relacionadas con el tema que se investiga y se propuso una en aproximación a González Álvarez (2017) por ser la que más se ajusta al objeto de estudio, la cual permite garantizar un sistema de pago equilibrado y más justo en función del aporte individual.



Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para garantizar una correcta compensación y remuneración del trabajo en la floristería Varaflor

En el presente capítulo se van a mostrar los resultados del estudio realizado a partir de la aplicación del procedimiento que se describe en el capítulo II.

3.1- Aplicación del procedimiento propuesto para para perfeccionar la remuneración y compensación del trabajo en la floristería Varaflor

Etapas 1. Familiarización con la empresa.

Paso 1. Caracterización de la entidad.

En el capítulo II se plasmó la caracterización de la Sucursal Arentur Varadero; se enfatizó en la floristería Varaflor que pertenece al departamento de Floricultura de la empresa ya que aquí se desarrolló el estudio. El sistema de pago actual se describe en el anexo 4

Paso 2. Selección y formación del equipo de trabajo.

A partir de la revisión de documentos como expedientes laborales y currículum que evidencian las capacidades para realizar las tareas, se conformó el equipo de trabajo que va a estar compuesto por tres personas: dos compañeras de la entidad (un Jefe de Departamento Capital Humano, un especialista en Capital Humano y un especialista en Capital Humano del Departamento de Floricultura) y una estudiante de la carrera Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas que se encuentra en proceso de culminación de estudios. (Tabla 3.1)

Tabla 3.1 Equipo de trabajo

No.	Nombre y Apellidos	Cargo que desempeña	Experiencia Laboral
1	María Grillo Sánchez	Jefa de Departamento Capital Humano	34
2	Felicita López Zamora	Especialista en Capital Humano. Departamento de Floricultura	10
3	Liz Danay Pérez Fernández	Especialista en Capital Humano	1
4	Ariadna Daniela Valenzuela Cuesta	Estudiante de Ingeniería Industrial	0

Fuente: elaboración propia.



Paso 3. Descripción y análisis del sistema de pago actual.

En el anexo 2 se muestra la descripción del sistema de pago actual. El mismo no estimula el incremento de la productividad ya que a pesar de tener en cuenta la evaluación del desempeño mensual, encierra un elevado nivel de subjetividad a la hora de la aplicación individual; a pesar de estas desventajas el método actual obedece el conjunto de regulaciones establecidas para estos fines, se encuentra bien estructurado e independientemente de la categoría ocupacional abarca la totalidad de trabajadores de la floristería.

Etapa 2. Desarrollo de la investigación.

Paso 1. Seleccionar el equipo de expertos.

En este paso se conformó el grupo de los posibles expertos, se seleccionaron 10 compañeros que tenían experiencia de trabajo, disposición y conocimientos sobre el tema. (Tabla 3.2)

Tabla 3.2 Posible grupo de expertos

No.	Nombre y Apellidos	Cargo	Años de experiencia
1	María Grillo Sánchez	Jefe de Departamento Capital Humano	34
2	Felicita López Zamora	Especialista en Capital Humano de Floricultura	10
3	Liz Danay Pérez Fernández	Especialista en Capital Humano de Floricultura	1
4	Arodis Alonso Fabelo	Florista	20
5	Israel Oquendo García	Jefe de Departamento de Floricultura	25
6	Regla del C. Pérez Gómez	Jefe de brigada	15
7	Eneida Duarte Cabral	Económica	8
8	Osniel Díaz Laborde	Especialista C en Gestión Comercial	1
9	Juan Gualberto Piña Ferrín	Especialista en Capital Humano de Floricultura	34
10	Mayelín Hernández Rodríguez	Auxiliar Económica	25

Fuente: elaboración propia.

La cantidad de expertos a seleccionar se calculó a partir de la ecuación (2.1), para ello se decidió que el nivel de precisión deseado era de 0.10, la proporción estimada de errores de los expertos era 0.01 y el nivel de confianza seleccionada fue 99% al que le correspondió un



valor de la constante K igual a 6.6564. Con estos valores la ecuación quedó de la siguiente forma:

$$M = \frac{0.01(1 - 0.01)3.8416}{0.10^2} = \frac{0.06589836}{0.01} = 6.589836 \approx 7 \text{ expertos}$$

Para seleccionar los 7 expertos que participarán en el estudio se utilizó el coeficiente de competencia que se calcula a partir del coeficiente de conocimiento (Kc) (Tabla 3.3) y el coeficiente de argumentación (Ka) (Tabla 3.4)

Los resultados obtenidos del coeficiente Kc muestran un coeficiente de conocimiento bajo para el experto 7, esto significa que está imposibilitado para realizar la tarea.

Mediante la ecuación (2.2) se calculó el coeficiente de conocimiento (K) para cada posible experto. Los resultados se muestran en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5. Valores del coeficiente de conocimiento (K).

Expertos	Kc	Ka	Kc + Ka	(Kc + Ka) /2
E1	1	0.98	1.98	0.99
E2	1	0.78	1.78	0.89
E3	0.855	0.92	1.775	0.8875
E4	0.873	0.86	1.733	0.8665
E5	0.873	0.90	1.773	0.8865
E6	1	0.66	1.66	0.83
E7	1	0.86	1.86	0.93
E8	0.542	0.52	1.062	0.531
E9	1	0.86	1.86	0.93
E10	0.792	0.50	1.292	0.646

Fuente: elaboración propia.

De los 10 trabajadores posibles expertos hay 8 que se encuentran dentro de los valores de coeficiente de competencia que están establecidos (entre 0.80 y 1.00); uno tiene un coeficiente de competencia bajo ($K \leq 0.5$) y uno tiene un coeficiente por debajo de 0.80, por tanto, quedan fuera del equipo de expertos; como el equipo debe estar conformado por 7 expertos también se elimina a E6 que después de E8 y E10 tiene el menor coeficiente de conocimiento.



Tabla 3.3 Valores del coeficiente Kc.

Relación de Características	Prioridad	Votación de los posibles expertos									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	0.181	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Disposición	0.054	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Creatividad	0.100	X	X	X	X	X	X	X		X	
Profesionalidad	0.113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0.122	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0.145	X	X		X	X	X	X		X	X
Intuición	0.054	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Actualización	0.127	X	X	X			X	X		X	X
Colectividad	0.018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Resultados	1	1	1	0.855	0.873	0.873	1	1	0.542	1	0.792

Fuente: elaboración propia.



Tabla 3.4. Valores del coeficiente Ka.

Fuente	Grado de influencia de los criterios			Votación de los posibles expertos									
	Alto	Medio	Bajo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	0.27	0.21	0.27	0.27	0.27	0.13	0.21	0.13	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	0.24	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.24	0.12	0.22	0.12
Conocimiento de trabajo en Cuba	0.14	0.10	0.06	0.14	0.10	0.14	0.10	0.10	0.06	0.10	0.06	0.10	0.06
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	0.06	0.04	0.06	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	0.09	0.07	0.09	0.09	0.09	0.07	0.09	0.07	0.09	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	0.18	0.14	0.14	0.14	0.18	0.14	0.18	0.10	0.18	0.10
Resultados				0.98	0.78	0.92	0.86	0.90	0.66	0.86	0.52	0.86	0.50

Fuente: elaboración propia.



A fin de lograr mejores resultados, los 7 trabajadores escogidos para el grupo de expertos recibieron una capacitación en la que se explicó en que consiste cada uno de los pasos propuestos en la metodología, con el objetivo de determinar las principales cuestiones problemáticas y para aplicar las técnicas propuestas en la floristería Varafloor.

Paso 2. Definir las principales inquietudes relacionadas con el problema que se estudia.

Luego de la conformación del grupo de expertos, tuvo lugar el debate y se llevó a cabo una tormenta de ideas en la que emergieron las interrogantes que a continuación se muestran:

1. ¿Se alcanza incentivar la motivación con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo?
2. ¿Es posible diferenciar el aporte de cada una de las estructuras de la empresa?
3. ¿Los estudios de tiempo y organización del trabajo que se realizan ofrecen una magnitud real del aprovechamiento de las capacidades productivas durante la jornada laboral?
4. ¿En función de atributos que faciliten medir la importancia de cada uno de los puestos de trabajo, se consigue una valoración correcta de los mismos?
5. ¿Refleja el pago por la eficiencia económica en su forma de distribución, el aporte y rendimiento individual enfocado en las competencias y responsabilidades de cada trabajador?
6. ¿Si se aplicaran nuevos sistemas de pago se logrará una diferenciación salarial que tenga como base el aporte y rendimiento individual de cada empleado?
7. ¿El diseño de la plantilla de la empresa se ajusta a las necesidades productivas actuales?
8. ¿Cuánto influye el control de participación diaria a las labores de cada obrero en el pago a destajo colectivo?
9. ¿Existe la posibilidad de aplicar otros sistemas de pago que estimulen en mayor medida a las fuerzas productivas?

Para conocer cuáles interrogantes resultan de mayor importancia y, por tanto, serán analizadas, se utilizó el método del coeficiente de Kendall con la ayuda de los expertos que se seleccionaron con anterioridad. La encuesta fue aplicada a cada uno de ellos y los resultados que se obtuvieron fueron:



Tabla 3.6. Determinación de la importancia a partir del método del coeficiente Kendall.

Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E9	$\sum A_i$	Δ	$\Delta 2$
1	3	5	3	4	5	3	3	26	-9,00	81
2	4	3	4	3	3	5	5	27	-8,00	64
3	7	6	6	6	4	7	6	42	7,00	49
4	2	1	2	1	2	1	1	10	-25,00	625
5	5	4	5	5	6	4	4	33	-2,00	4
6	1	2	1	2	1	2	2	11	-24,00	576
7	6	7	7	8	7	6	7	48	13,00	169
8	8	9	9	7	8	9	9	59	24,00	576
9	9	8	8	9	9	8	8	59	24,00	576

Fuente: elaboración propia.

La estimación de T que se obtuvo fue de 35, con este resultado al coeficiente de concordancia (*Health, AFL-CIO Department of Safety, Work Organization.*) le corresponde un valor de 0.553, superior a 0.5; esto significa, que entre los criterios del equipo que conforma el grupo de expertos existe concordancia, lo que demuestra la confiabilidad del estudio realizado.

En la tabla 3.6 aparecen resaltadas las cuestiones que cumplen con la condición $\sum A_i \leq T$, las mismas son seleccionadas como las principales a tener en cuenta y se muestran a continuación:

- ¿Se alcanza incentivar la motivación con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo?
- ¿Es posible diferenciar el aporte de cada una de las estructuras de la empresa?
- ¿En función de atributos que faciliten medir la importancia de cada uno de los puestos de trabajo, se consigue una valoración correcta de los mismos?
- ¿Refleja el pago por la eficiencia económica en su forma de distribución, el aporte y rendimiento individual enfocado en las competencias y responsabilidades de cada trabajador?
- ¿Si se aplicaran nuevos sistemas de pago se logrará una diferenciación salarial que tenga como base el aporte y rendimiento individual de cada empleado?



Paso 3. Búsqueda, selección y desarrollo de la alternativa de solución más indicada.

En el capítulo 2 se plantearon las posibles variantes que podrían aplicarse para darle solución al problema en cuestión a partir de una revisión bibliográfica de procedimientos.

Primeramente, se consultó un análisis del aprovechamiento de la jornada laboral que recientemente realizó la empresa en la floristería. Los resultados que se obtuvieron dan un aprovechamiento de 96.63% para las tres floristas donde cabe destacar que las principales fluctuaciones laborales están dadas por la falta de suministros de materia prima o por la falta de pedidos por parte de los clientes, lo cual se puede solucionar con nuevas estrategias de marketing, por ejemplo: la creación de una página web para mostrar los arreglos florales y servicios que se ofertan. La económica del lugar y la jefa de brigada aprovechan la jornada laboral en un 97.44 y un 99% respectivamente, estos puestos son de los que más contenidos de trabajo encierran y además conllevan la realización de numerosos informes. Cuando se analizó el aprovechamiento del personal encargado del reciclaje de plantas el resultado que se obtuvo no fue óptimo, la utilización de la jornada laboral era de 41.37%, aunque algunas fluctuaciones están dadas por causas ajenas a ellos, la mayoría ocurre porque realizan sus funciones diarias en pocas horas; por lo tanto, aquí se puede realizar una reducción de plantilla en esta área y que el trabajo de los empleados que queden fuera sea distribuido por la jefa de brigada entre los trabajadores a los que no se le sea cerrado el contrato de trabajo en aras de lograr un mayor aprovechamiento de la jornada.

La reducción de plantilla conlleva a una disminución de los gastos por concepto de salario y con ellos aumenta el fondo monetario de la empresa, el cual podría ser distribuido de una manera más equitativa y justa a los restantes empleados que se sentirán estimulados y se apreciará en un aumento de la productividad.

Para una distribución equitativa y justa, una vez reducida la plantilla, se propone la aplicación de una valoración de puestos de trabajo a partir del método de asignación de puntos por factor, puesto que es el más empleado y equitativo en la actualidad, para su desarrollo se sigue el algoritmo planteado en el capítulo 2.

1. Selección de los puestos de trabajo a evaluar.

Los puestos de trabajo que se van a evaluar son:

- Jefe de brigada de floristería



- Económica de floristería
 - Floristas
 - Recicladores de plantas
2. Elección de los factores de evaluación.

Para la elección de los factores que se van a evaluar se tuvo en cuenta los requisitos de cada puesto de trabajo que va a ser valorado. Los grupos de factores sugeridos para esta investigación son: requisitos intelectuales, relaciones profesionales, condiciones de trabajo, complejidad y responsabilidad. Los factores que encierra cada grupo se muestran a continuación: (Tabla 3.7)

Tabla 3.7. Grupos y factores de evaluación para la valoración de puestos de trabajo.

Requisitos intelectuales	Conocimientos necesarios
	Idioma internacional
Condiciones de trabajo	Ambiente laboral
Complejidad	Iniciativa e ingenio
	Dificultad del puesto
Responsabilidad	Impacto de gestión
	Autonomía para la toma de decisiones
	Responsabilidad material
	Supervisión

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se definen los factores seleccionados de una manera elemental y clara, su significado va a ser el mismo para para todos los involucrados en la valoración.

- 1) Conocimientos necesarios: el nivel de formación interviene como factor clave para estar al tanto del nivel cultural de la persona que ha de ocupar el puesto, así como el nivel de conocimientos teóricos, básico o generales y profesionales exigidos. La experiencia indica el período de tiempo que precisa una persona para obtener las habilidades necesaria para la correcta ejecución de los deberes del puesto de trabajo.
- 2) Idioma internacional: indica los conocimientos de idiomas necesarios para el desempeño de las funciones del puesto.
- 3) Ambiente laboral: este término hace referencia a las condiciones ambientales (mala iluminación, calor, frío, humedad)



- 4) **Iniciativa e ingenio:** Es la capacidad con la que afronta el trabajador las situaciones a las que se puede enfrentar.
 - 5) **Dificultad del puesto:** es la complejidad que encierran las tareas y problemas a los que el trabajador debe enfrentarse.
 - 6) **Impacto de gestión:** se utiliza para valorar la repercusión que tienen los resultados del puesto de trabajo.
 - 7) **Autonomía para la toma de decisiones:** a través de este factor se puede estimar la capacidad de decisión personal en las labores propias del puesto de trabajo.
 - 8) **Responsabilidad material:** esto se traduce en el monto probable del daño, que a pesar de un cuidado normal puede ser causado al instrumental de trabajo
 - 9) **Supervisión:** vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.
3. Ponderación de los factores de evaluación.

El equipo de expertos con el que se trabajó le asignó un peso a cada factor ya que por su experiencia poseen conocimientos suficientes para determinarlos. Los resultados que se obtuvieron de la aplicación del método analítico jerárquico de Saaty se muestran en la tabla 3.8.

Tabla 3.8. Valores de preferencia por elementos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	5	3	1	2	4	2	5	4
2	1/5	1	3	1/4	1/4	2	1/3	3	2
3	1/3	1/3	1	1/3	1/3	2	1/4	2	1/3
4	1	4	3	1	2	3	2	5	5
5	1/2	4	3	1/2	1	3	2	4	3
6	1/4	1/2	1/2	1/3	1/3	1	1/3	4	2
7	1/2	3	4	1/2	1/2	3	1	3	2
8	1/5	1/3	1/2	1/5	1/4	1/4	1/3	1	3
9	1/4	1/2	3	1/5	1/3	1/2	1/2	1/3	1

Fuente: elaboración propia según Saaty.

A partir de la técnica de consenso entre los especialistas se procesaron en el software DECISOFT los resultados para obtener las prioridades de los componentes (Anexo 5). El



índice de consistencia es de 0.133 y la razón de consistencia es de 0.092, lo que demuestra que los juicios son consistentes.

Con estos resultados la ponderación de los factores queda como se muestra a continuación.

Tabla 3.9 Ponderación de factores.

Factor	Puntaje mínimo (Chunga Luzardo et al.)	1er grado	2do grado	3er grado	4to grado
Conocimientos necesarios	21.9	21.9	43.8	65.7	87.6
Idioma internacional	7.6	7.6	15.2	22.8	30.4
Ambiente laboral	5.5	5.5	11	16.5	22
Iniciativa e ingenio	21.2	21.2	42.4	63.6	84.2
Dificultad del puesto	15.6	15.6	31.2	46.8	62.4
Impacto de gestión	6.2	6.2	12.4	18.6	24.8
Autonomía para la toma de decisiones	12.6	12.6	25.2	37.8	50.4
Responsabilidad material	4.4	4.4	8.8	13.2	17.6
Supervisión	5.1	5.1	10.2	15.3	20.4

Fuente: elaboración propia.

- Escala para la valuación de puestos.

En la siguiente tabla 3.10 se muestran los requisitos para determinar la escala en la que se encuentra cada puesto.

Tabla 3.10 Escala para la valuación de puestos

Factor	1er grado	2do grado	3er grado	4to grado
Conocimientos necesarios	Experiencia mínima, pocos conocimientos	Experiencia mínima de un año, facilidad en el desenvolvimiento de sus funciones	Tener facilidad para realizar sus funciones y experiencia de 1-3 años.	Capacidad para la toma de decisiones bajo presión. Experiencia de



				3 años en adelante.
Idioma internacional	Conocimientos escasos o nulos de un idioma internacional	Conocimientos básicos de un idioma internacional	Conocimientos medios de un idioma internacional	Conocimientos amplios de un idioma internacional
Ambiente laboral	Ambiente de trabajo normal, condiciones de riesgos escasas	Los riesgos de trabajo son mínimos	Exposición a accidentes que pueden producir problemas o lesiones	Exposición constante a accidentes graves
Iniciativa e ingenio	Debe enfrentar situaciones sencillas y normales	Debe afrontar situaciones que sencilla pero que necesitan iniciativa e ingenio	Debe afrontar situaciones complejas pero son de fácil solución	Debe enfrentar situaciones complejas, que conllevan un razonamiento y creatividad amplio
Dificultad del puesto	Sencillo	Dificultad media	Complejo	Muy complejo
Impacto de gestión	Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto
Autonomía para la toma de decisiones	Ninguna	Poca	Elevada	Total
Responsabilidad material	El daño es muy improbable	El daño es poco probable	Es fácil de causarle daño al instrumental de trabajo	Muy fácilmente puede causarse daño a la maquinaria



Supervisión	No tiene a nadie a su cargo	Tiene de 1-3 personas a su cargo	Tiene de 3-5 personas a su cargo	Tiene más de 5 personas a su cargo
-------------	-----------------------------	----------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

4. Montaje de la escala de puntos.

Se realiza un concentrado por puesto de trabajo en el que se va a definir grado y puntuación, para sumarla y así obtener el puntaje del puesto. En la próxima tabla se muestra cómo se debe hacer para el caso de la jefa de brigada de floristería, pero el procedimiento se debe repetir para cada uno de los trabajadores.

Tabla 3.11 Escala de puntos para la jefa de brigada de floristería.

Jefa de brigada de floristería		
Factores	Grado	Puntos
Formación	4to	87.6
Idioma internacional	3er	22.8
Ambiente laboral	1er	5.5
Iniciativa e ingenio	4to	84.2
Dificultad del puesto	3er	46.8
Impacto de gestión	3er	18.6
Autonomía para la toma de decisiones	4to	50.4
Responsabilidad material	1er	4.4
Supervisión	4to	20.4
	Total	340.7

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado el procedimiento para cada trabajador, se realiza una lista ordenada de los puestos que fueron evaluados. Con esta lista les corresponde a las autoridades competentes en la empresa pasar a la escala salarial para traducir los puntos en pesos.

Conclusiones parciales

1. De la aplicación del procedimiento propuesto en aproximación a González Álvarez (2017), se propone una reducción de plantillas y la aplicación del método de valoración



de puestos de trabajo de puntos por factor para garantizar una distribución salarial más justa.

2. A partir de aplicación del método Kendall, se determinaron cuáles eran las inquietudes más importantes que se debían atender.



Conclusiones

1. El objetivo general de la investigación se cumple, ya que se propuso un procedimiento que garantiza una adecuada compensación del trabajo en función del aporte individual en la floristería Varaflor.
2. Se efectuó una amplia revisión bibliográfica que facilitó el desarrollo del marco teórico de la investigación.
3. Después de analizar varios procedimientos, se propone uno en aproximación a González Álvarez (2017) para garantizar una correcta y justa compensación.
4. A través de los expertos se aplicó el método Kendall para darle prioridad a las inquietudes más importantes (¿se alcanza incentivar la motivación con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo?, ¿es posible diferenciar el aporte de cada una de las estructuras de la empresa?)
5. Se empleó el método Saaty para otorgarle un peso a los factores con el objetivo de realizar el montaje de la escala de puntos que la entidad va a emplear para determinar la jerarquización de los puestos de trabajo.



Recomendaciones

1. Se propone a la administración de la sucursal en la medida de sus posibilidades desempeñar las propuestas que se exponen en esta investigación.
2. Extender el procedimiento al resto de las áreas de la empresa.
3. Realizar gestiones de capacitación para que los administrativos se actualicen periódicamente sobre los sistemas de pagos.
4. Trascender los resultados de esta investigación como componente metodológico desde un punto de vista teórico-práctico.



Referencias bibliográficas

- Armas Pulido, R. d. (2017). Propuesta de mejoras al aprovechamiento de la jornada laboral en el Taller e Preparatoria 1 de la Textilera Desembarco del Granma Universidad Central Marta Abreu]. Santa Clara.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). Ley 116/2014. Código del trabajo de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba.(No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014).
- Carnaqué Alvarez, P. (2014). Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo–2013 [Tesis para obtener el Grado Académico de: Magestro en Gestión del Talento Humano, Universidad Señor de Sipán].
- Castillo Contreras, R. d. C. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones (Red Tercer Milenio, Ed.).
- Castro Curiel, M. I. (2021). Métodos de evaluación por puntos. <http://micc-itesz.wixsite.com>
- Catalá Guilarte, E. (2017). La Organización del Trabajo en Cuba., 283, 152-166.
- Cepeda-Carrión, G. (1999). La valoración de puestos en la práctica: un análisis de convenios colectivos. La gestión de la diversidad, 2, 179-184.
- Consejo de Estado. (2007). Decreto Ley 281: Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Consejo de Estado. (2021). Decreto ley No. 34 del Sistema Empresarial Estatal Cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba,(51), 1501-1602.
- Consejo de Ministros. (2014). Decreto No. 326: Reglamento del Código de Trabajo. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Consejo de Ministros. (2021). Decreto 53 de la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba(51).
- Cuentas Martel, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. Educación, 27.
- Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos (Academia y Félix Varela, Ed. Tercera ed.).



Chunga Luzardo, R. A., Arteaga Lino, C. L., & Delgado Vera, E. A. (2022). Remuneración Salarial y su Incidencia en la Calidad de Vida de la Zona Urbana del Cantón Jipijapa. 8(1), 384-402.

Díaz Otero, A. (2021). Procedimiento para el diseño de perfiles por competencias de los puestos de trabajo en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.

Domínguez Rodríguez, R. (2017). Procedimiento para la selección por competencias en la empresa de aceros inoxidables de las Tunas Universidad de Las Tunas]. Las Tunas.

Escat Cortes, M. (2009). Gestion de Recursos Humanos y Estrategia. www.gestiopolis.com

Espinoza Galvez, R., Ramos Huamán, O. M. D. C., Espinoza Gonzáles, M. A., & Asca Agama, P. G. (2021). Work performance and intention to rotate worers in the DRELM Human Resources Unit, a qualitative analysis. INNOVA Research Journal, 6(1), 61-83.

Fernández-Ríos , M., & Sánchez , J. C. (1998). Valoración de Puestos de Trabajo.

Freijedo, C., & Cortagerena, A. (2000). Tecnologías de Gestión. (Macchi, Ed.). .

Frías Jiménez, R. A., Cuetara Sánchez, L., González Arias, M., Corzo Sánchez, Y., & González Laucirica, A. (2008). Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurales en empresas turísticas (HASPNET) (Editorial Universitaria, Ed.). UMCC.

Gallardo Castro, J. L. (2018). E-Commerce in the acquisition of new clients of the Ilusión florist microenterprise and something else.

Gallegos Crisanto, F. (2020). La valoración de puestos en Latinoamérica: Una revisión teórica [Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Peruana Unión].

García Dihigo, J. A. (2017). Nuevo modelo de evaluación e intervención ergonómica. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Universidad de Matanzas].

García Gil, M. B. (2021). Valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género. FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género, 6(2), 61-83.

García, L. (2018). Sitio Web Para La Asignatura Gestión De Los Recursos Humanos [Tesis en opción al título de Máster en Ciencias de la Educación, Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez]. Sancti Spíritu.



García Paz, R., & Sotolongo Sánchez, M. (2020). La evaluación del impacto de los sistemas de pago por resultados en AGROFAR. *Folletos Gerenciales*, 23(4), 222-233.

García Rodríguez, E. (2022). Estudio y dimensionamiento de la estructura actual de plantillas de cargo en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.

Gómez, M. C., & Lazarte Barbeito, C. P. (2019). Control interno.

González Álvarez, J. F. (2017). Diseño de un procedimiento para garantizar la correcta remuneración y compensación del trabajo, en función del aporte individual en EPEP-Centro. [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.

Guerrero Dávalos, C., & Vázquez, N. (2013). G.A.Competences: a conceptual propose for a multidimensional unit in the human resources context. *European Scientific Journal*.

Health, AFL-CIO Department of Safety, Work Organization. (2006). <https://www.upte.org/hs/workreorg.pdf>

Hervás, D. (2021). Organización del trabajo todo lo que necesitas saber este 2021. . <http://payfit.com/es/contenido-practico/organizacion-en-el-trabajo/>

Lao León, Y. O., Pérez Pravia, M. C., & Marrero Delgado, F. (2016). Procedimiento para la selección de la Comunidad de Expertos con técnicas multicriterio. *Ciencias Holguín*, 22(1), 34-49.

Malone, T. W., Crowston, K., Lee, J., Pentland, B., & Dellarocas, C. (2014). Tools for Inventing Organizations. . *Toward a Handbook of Organizational Processes Management Science*, 45(3), 425-443.

March López, A., Esquivel García, R., Álvarez Mayor, J., & Díaz Marín, A. (2017). Estudio de Organización del Trabajo en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus, Cuba. *ECA Sinergia*, 8(1), 116-130.

Marsán Castellanos, J. R. (2011). Organización del trabajo. *Ingeniería de Métodos* (Editorial Félix Varela ed., Vol. Tomo I).

Martínez Oquendo, A., & Casadesús Rades, J. C. (2015). Sistema de gestión de información para el proceso de pago por resultado en la división Norte de la empresa COPEXTEL



[Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero en Ciencias Informáticas, Universidad de las Ciencias Informáticas. Facultad 4].

Resolución No.9-2008, Sistemas de pago.capítulo VII. Evaluación y control de los sistemas de pago por los resultados Sección única: Evaluación y control. , (2008).

Morales Cartaya, F. (2019). Guía para implementar un modelo de gestión por Competencias. <https://blog.acsendo.com/modelo-gestion-por-competencias/>

Nogueira Rivera, D. (2014). Introducción a la Ingeniería Industrial.Técnicas para la recopilación y análisis de lainformación.

NC ISO9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, (2015).

Oñate, N., Ramos, L., & Díaz, A. (1998). Utilización del método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial, Cuba. Economía Planificada, 3, 9-48.

Otero Maceira, C. (2019). Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.

Palmero Sosa, Y. (2020). Elaboración de profesiogramas en el taller de Gigantografía de la Empresa Estatal Socialista (EES) GEOCUBA, Matanzas [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.

Porcues Ruiz, Y. (2019). Procedimiento para determinar la plantilla de cargos en la UEB Aseguramiento y Servicios Sancti Spíritus. [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez.].

Pozo Gallardo, E. D. (2018). Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017.

Saaty, T. L. (1997). Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo. Pittsburg: RWS Publications, 21-52.

Sánchez Labrada, U. (2018). Procedimiento para análisis y descripción de puestos de trabajo con enfoque de competencias laborales en Acinox Universidad de Las Tunas]. Las Tunas.



Sánchez Monzón, E. (2016). Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el Departamento de Economía de la UEB Alimentos Matanzas [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].

Santiago Salas, R. (2022). Evaluación de la Carga de Trabajo. Bizneo HR. Gestión del personal. <http://bit.ly/solicitud-demo-Bizneo>

Tápanes Reyes, Y. (2018). Estudio de la Organización del Trabajo en la Empresa Industrial de Equipos y Servicios Asociados (EIESA) [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Central Martha Abreu de las Villas]. Villa Clara, Cuba.

VIII Congreso del PCC. (2021). Informe al III Pleno del PCC., 8-25.

Villavicencio, Á. A. (2009). Propuesta metodológica para un sistema de pago por servicios ambientales en el Estado de México. Cuadernos Geográficos, 44(1), 29-49.

Zayas Sabatela, M. d. j. (2020). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en un proceso productivo. [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez]. Ciudad de La Habana, Cuba.



Anexos

Anexo 1. Procedimientos consultados.

Procedimiento	Fuente	Etapas	Técnicas
Evaluación de la carga de trabajo de los empleados.	(Santiago Salas, 2022)	<ol style="list-style-type: none">1. Descripción de los puestos de trabajo.2. Organigrama empresarial.3. Control de asistencia de personal.4. Valoración de la carga de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas.
Procedimiento para el mejoramiento de la Organización del trabajo.	(Tápanes Reyes, 2018)	<ol style="list-style-type: none">1. Análisis de los procesos.2. Diagnóstico de los problemas de Organización del trabajo.3. Búsqueda de soluciones a los problemas destacados.	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas.• Observación directa
Estudio y dimensionamiento de la estructura actual de planillas de cargo en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.	(García Rodríguez, 2022)	<ol style="list-style-type: none">1. Conformación y preparación del grupo de trabajo.2. Divulgación e información a todos los trabajadores.3. Inventariar y decidir los puestos de trabajo objeto de estudio.4. Recogida de la información.5. Procesamiento y análisis de la información.6. Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">• Plantilla de cargos.• Entrevistas.Observación directa
Procedimiento para determinar la plantilla de cargos en la UEB Aseguramiento y Servicios Sancti Spíritus	(Porcagues Ruiz, 2019)	<ol style="list-style-type: none">1. Preparatoria Realización del estudio.2. Determinación de la plantilla de cargos necesaria.3. Implementación y control	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas



<p>Procedimiento para garantizar la correcta remuneración y compensación del trabajo, en función del aporte individual en EPEP-Centro.</p>	<p>(González Álvarez, 2017)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Confección del Mapa de Procesos2. Definición de los niveles internos asociados a cada tipo de proceso.3. Selección de los factores.4. Definición de los factores.5. Ponderación de los factores.6. Definición de los calificadores de cargo a utilizar en la empresa.7. Requerimientos técnicos que debe garantizar la empresa para aplicar el método propuesto.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista.• Observación.
--	---------------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia.



Anexo 2. Selección de expertos. Coeficiente de conocimiento sobre el tema a tratar para cada uno de los expertos.

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	
Total	1.000	

Fuente: (Oñate et al., 1998)



Anexo 3. Selección de expertos. Coeficiente de argumentación sobre el tema a tratar para cada uno de los expertos.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			Valoración		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			
Experiencias obtenidas	0.24	0.22	0.12			
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.1	0.06			
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04			
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05			
Curso de actualización	0.18	0.14	0.1			
Total	1	0.80	0.50			

Fuente: (Oñate et al., 1998)



Anexo 4. Descripción del sistema de pago actual que se aplica en la floristería Varaflor

El Reglamento actual establece los Indicadores, Límites y Directivos para el otorgamiento del pago para todos los trabajadores de la Sucursal Arentur, en lo adelante la empresa fija las cuantías y los períodos de pago del mismo, así como las demás reglas por las cuales habrá de regirse este Sistema de Pago. En el caso de la Florería Varaflor:

- Se tiene en cuenta para la distribución del salario: la tasa de destajo colectiva y el tiempo trabajado realmente por los obreros.
- La forma de pago que se aplica en la empresa es a destajo o rendimiento ya que es posible cuantificar los resultados de la actividad laboral, perite establecer normas de tiempo, y el desempeño de los empleados en su conjunto es decisivo en la producción terminada o el resultado final.

El Sistema de Pago utilizado en la Florería Varaflor es a destajo colectivo directo.

Con la aplicación de este sistema se pretende alcanzar una estimulación por parte de los trabajadores que garantice la gestión colectiva y el desempeño.

Este pago es aplicable a todos los trabajadores de la Florería Varaflor, independientemente de la naturaleza del vínculo laboral, ya sea a tiempo indeterminado, determinado, en período de prueba o adiestramiento.

Los indicadores a tener en cuenta para una correcta aplicación son:

- Normación del trabajo adecuada
- Organización del registro de producción
- Abastecimiento técnico-material adecuado
- Control de calidad severo para los trabajos realizados
- Fuerza de trabajo calificada para realizar las tareas
- Utilidad antes de impuestos por peso de Valor Agregado Bruto
- Utilidad planificada acumulada

En el anexo 1 del actual reglamento de la entidad aparece la relación de los indicadores límites y directivos con los funcionarios que los certifican.



- El pago se capitaliza a partir de los medios financieros y económicos de la entidad. El salario a distribuir corrobora el nivel de cumplimiento de los indicadores planificados.
- Excepcionalmente y por motivos no atribuibles a la empresa, existe la posibilidad de presentar cambios o ajustes a los indicadores directivos y límites planificados.
- En caso de no ser cumplidos los indicadores se establece una protección al salario, el límite es el salario escala según complejidad y responsabilidad de los cargos que ocupe cada trabajador.

Los indicadores condicionantes individuales limitan el pago de la compensación por encima del salario base de cálculo al personal que infringe los deberes afines al acatamiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, y se evalúan a partir de los juicios acopiados en los modelos de evaluación mensual de resultados.

El total a pagar se forma desde el cumplimiento del indicador Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto (GSPVAB). En el supuesto caso que no se cumpla se lleva a cabo una penalización salarial hasta el límite del salario escala. El monto formado por el GSPVAB se penalizará según el acatamiento del resto de los indicadores de la siguiente forma:

- Si se cumple la utilidad planificada acumulada el pago se va a establecer hasta el valor que cubra el sobrecumplimiento de la utilidad.
- Si se incumple la utilidad antes de impuestos por peso de Valor Agregado Bruto se afecta el salario formado hasta el límite del salario escala de cada cargo.

El sobrecumplimiento de la utilidad va a financiar los gastos asociados (acumulado de vacaciones, contribución a la seguridad social a largo y corto plazo, y los impuestos por el uso de la fuerza de trabajo) y el pago por resultados, por lo que este último no será nunca una fuente de incumplimiento de la utilidad que tenga planificada la empresa.

PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES

- Mensualmente se evalúan los indicadores a partir de los resultados acumulados.
- El período de otorgamiento del pago que se realiza es mensual y se hace efectivo el día 10 del mes posterior. Cuando el día del pago del salario coincida con uno no laborable, este se realiza el día laborable anterior.



Anexo 5. Salida del software DECISOFT. Resultados de la aplicación del método Saaty.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
A1	1	5	3	1	2	4	2	5	4	A1	0,219
A2	1/5	1	3	1/4	1/4	2	1/3	3	2	A4	0,212
A3	1/3	1/3	1	1/3	1/3	2	1/4	2	1/3	A5	0,156
A4	1	4	3	1	2	3	2	5	5	A7	0,126
A5	1/2	4	3	1/2	1	3	2	4	3	A2	0,076
A6	1/4	1/2	1/2	1/3	1/3	1	1/3	4	2	A6	0,062
A7	1/2	3	4	1/2	1/2	3	1	3	2	A3	0,055
A8	1/5	1/3	1/2	1/5	1/4	1/4	1/3	1	3	A9	0,051
A9	1/4	1/2	3	1/5	1/3	1/2	1/2	1/3	1	A8	0,044

Orden por Prioridad

IC= 0,133

RC= 0,092

Fuente: elaboración propia según Saaty.



Anexo 6. Principales clientes de la floristería Varaflo

