**NOMBRE DEL SUB-EVENTO**

**SISTEMAS HRD (DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS)**

**Título**

**EXPERIENCIAS DE LA aplicación DE UN SISTEMA DE PAGO POR RESULTADOS A LOS CAJEROS BANCARIOS EN EL BPA**

***Title***

***EXPERIENCES OF THE application OF A PAYMENTS SYSTEM FOR RESULTS To THE BANKING CASHIERS IN THE BPA***

**Nombre y Apellidos**

1. Hugo Garcia Isla. Banco Popular de Ahorro, Cuba.

e-mail: hugo@mail.vc.bpa.cu

**Resumen:** En el mes de abril de 2016, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puso en vigor la Resolución número 6, que trata sobre las formas y sistemas de pago que pueden aplicar en las diversas entidades.

En el período transcurrido entre el 1 de septiembre y el 30 de noviembre de 2016, el Banco Popular de Ahorro (BPA) implementó con carácter experimental, un Sistema de Pago por Resultados para aquellos trabajadores que se desempeñan en el puesto denominado Cajero Bancario, abarcando a 613 trabajadores pertenecientes a las 68 Sucursales que radican en los municipios cabecera de cada provincia del país.

Este trabajo está basado en investigaciones efectuadas durante varios años y en propuestas anteriores que nunca llegaron a fructificar, por existir en el Sistema Bancario el paradigma de “que sus actividades no pueden ser normadas”.

Durante los 3 meses de aplicación del sistema se obtuvieron resultados que ampliamos en el desarrollo del trabajo, entre ellos están dificultades con el sistema informático utilizado, incremento de la productividad del trabajo, mejoras en la atención a los clientes, incrementos salariales diferenciados, etc.

En el mes de diciembre del propio año se decidió abandonar este sistema y utilizar uno general para todos los trabajadores de la institución, evaluándose el impacto de esta decisión sobre la productividad del trabajo.

Posteriormente, entre abril y junio de 2018, se retomó este proyecto, pero abarcando solo 1 Sucursal ubicada en el municipio Santa Clara, resultados que se exponen en el presente trabajo.

***Abstract:***

In the month of April 2016, the Ministry Of Labor and the Social Security into effect I Resolution brought number 6, that it has to do with the forms and payments systems that can be applicable at the various entities.

In the passed period between the September 1 and the November 30, 2016, Saving's Popular Bank (BPA)harnessed with experimental character, a Payments System for Results for those workers than perform him in the named job Banking Cashier, comprising underlings to the 68 Subsidiaries that establish at the municipalities top part out of every province of the country to 613 workers.

This work is based in investigations made during several years and in previous proposals that they never got to bear fruit, in order to exist in the banking system the paradigm that ¨his activities can not bemeasures of¨.

During the 3 months of application of the system obtained him proven to be that we enlarged in the development of work, among themselves difficulties are with the information-technology utilized system, increment of the productivity of work, you improve in the attention the customers, salary differentiated increments, etc.

This system decided to give in in the month of December of the very year and to utilize one general for the institution's all of the workers, appraising the impact of this decision on the productivity of work.

At a later time, between April and June 2018, this project was retaken, but comprising only 2 Subsidiaries located at the municipality St. White Of Egg, results that are exposed in the present work.

**Palabras Clave:** (no más de 6, se recomienda que no repita términos que aparezcan en el resumen. Deberán escribirse con letra inicial mayúscula cada palabra y estar separadas por punto y coma).

***Keywords:*** (traducción fiel al inglés del apartado palabras clave y mismo formato que el anterior agregando la cursiva).

**1. Introducción**

Los cambios en el entorno económico de Cuba ocurridos a partir de 2010, conllevaron a la potenciación de la introducción de sistemas de pago como una vía para incrementar la productividad del trabajo en las distintas entidades, una mejor utilización de los recursos existentes y lograr una estabilidad en la fuerza laboral contratada.

En la proyección de la investigación se efectuó una amplia búsqueda de información sobre la aplicación de estos sistemas de pago en diferentes entidades bancarias con las que mantenemos, lográndose comprobar que las políticas salariales son muy diferentes en cada una y no responden a las condiciones nuestras.

En la literatura científica publicada sobre el tema no encontrábamos nada que pudiera aplicarse a las condiciones específicas de un banco, hasta que finalmente encontramos la variante conocida como SALARIO POR PUNTOS, consistente en un sistema de remuneración del trabajo cuya singularidad radica en que el trabajo se valora por puntos, valoración que se realiza que se realiza previamente y que es conocida por el trabajador Además del salario base el trabajador percibe una prima o pago adicional que es proporcional al número de puntos obtenidos por encima de un determinado estándar, escogiendo la propuesta efectuada por el ingeniero francés Charles Bedaux (1888-1944), quien tuvo el mérito de idear una unidad de medida del trabajo, el llamado punto de Bedaux (o simplemente Bedaux) que fuera ella misma un trabajo. El punto de Bedaux es la cantidad de trabajo realizada en un minuto por un trabajador cuyo sistema de trabajo corresponde a la velocidad normal de ejecución, pudiendo mantener este ritmo sin fatiga durante toda la jornada de trabajo, con lo cual se pudo diseñar un sistema de remuneración

**2. Metodología**

En el período transcurrido entre el 1 de septiembre y el 30 de noviembre de 2014, el Banco Popular de Ahorro implementó con carácter experimental, un Sistema de Pago por Resultados para aquellos trabajadores que se desempeñan en el puesto denominado Cajero Bancario, abarcando a 613 trabajadores pertenecientes a las 68 Sucursales que radican en los municipios cabecera de cada provincia del país, con el objetivo fundamental de mejorar la calidad del servicio que se presta en las mismas.

Para la determinación de los indicadores a evaluar se utilizo la base de datos que provee el sistema informático utilizado en la institución, que refleja los datos de todas las operaciones efectuadas desde la implementación del mismo, permitiendo efectuar comparaciones y evaluaciones de 2 años completos.

El primer aspecto a tratar fue definir los indicadores a tener en consideración y esclarecer conceptualmente los mismos, al comprobar que existían confusiones entre ellos, seleccionándose como tales las transacciones efectuadas, su composición y el monto de efectivo que se manipula, quedando como sigue:

a) Transacción: Trato, convenio, negocio, acción mediante la que se presta un servicio.

b) Operaciones: Ejecución de un cálculo determinado sobre uno o varios números.

Como segundo aspecto, mediante el análisis de la base de datos se procedió a determinar las transacciones que se ejecutan tradicionalmente y la composición de las mismas, determinándose que su comportamiento es el siguiente:

1. Transacciones que incluyen 1 ó 2 operaciones
2. Transacciones que incluyen de 3 a 10 operaciones
3. Transacciones que incluyen de 11 a 50 operaciones
4. Transacciones que incluyen más de 50 operaciones

En este momento se derribó la creencia de que se ejecutaban transacciones con 100 ó más operaciones y que era de las causas de las demoras en la prestación del servicio por Caja, comprobándose que no existía ningún caso en el país.

El tercer paso fue definir como se implicarían estos indicadores con el salario para definir las tasas, comprobando que, en la literatura a nuestro alcance, no incluía ningún ejemplo de sistemas de pago ni de formas de calcularlos adaptados a instituciones financieras, ya que el material existente está dirigido fundamentalmente a empresas de producción y en la actividad de servicios principalmente a la restauración y hotelería.

Dado lo anterior, decidimos utilizar el Sistema Bedoux y a partir del mismo desarrollar el trabajo, para lo cual asignamos puntos a cada tipo de transacción y desarrollamos un algoritmo que nos posibilitara calcular mediante el sistema informático el comportamiento de los indicadores de cada Cajero.

Esta operatoria funciona de la siguiente manera:

1. El sistema informático procederá a clasificar todas las transacciones relacionadas en el periodo que se analiza, asignándoles valores diferentes de acuerdo a su grado de complejidad, que depende de la cantidad de operaciones que incluya, totalizándolo en un valor X.
	1. Transacciones que incluyan 1 o 2 operaciones: 18
	2. Transacciones que incluyan de 3 a 10 operaciones: 20
	3. Transacciones que incluyan de 11 a 50 operaciones: 30
	4. Transacciones que incluyan más de 50 operaciones: 40
2. Relaciona la cantidad de operaciones con el total del efectivo manipulado, lo que resulta en un valor Y
3. Divide X entre Y, el resultado lo divide entre un millón doscientos mil pesos, que es el efectivo manipulado como promedio por cada Cajero en el Banco Popular de Ahorro.
4. La cifra que resulta es el coeficiente de pago que se tomara en cuenta para calcular el salario de cada trabajador.
5. Se procede a multiplicar el coeficiente de pago por diecinueve pesos con setenta y tres centavos, que es el salario promedio diario de un Cajero, la cifra resultante se multiplica por la cantidad de días trabajados como Cajeros y se divide entre 100.
6. Este resultado final es el salario a pagar por resultados de trabajo a cada Cajero.

Una vez concluido el proyecto de Reglamento, se analizo en el Consejo de Dirección del BPA con la presencia del Secretariado nacional del SNTAP y se decidió efectuar un monitoreo en las Sucursales ubicadas en los municipios cabeceras de cada provincia y por un periodo de 3 meses, al concluir el cual se valorarían sus resultados con vistas a la generalización o adecuación del mismo.

Se ejecutó el análisis del Reglamento con todos los trabajadores abarcados y se comenzó su implementación el 1 de septiembre del 2014, concluyendo el experimento el 30 de noviembre del mismo año.

En el primer mes de aplicación fueron detectadas deficiencias del sistema informático utilizado, las cuales fueron canalizadas con los programadores y solucionadas, entre ellas tenemos las siguientes:

1. Dificultades con el acceso al sistema.
2. El Sistema no reflejaba realmente los días trabajados
3. Trabajadores a quienes no se les refleja ninguna operación registrada, cuando se revisó la base de datos se detectaron problemas con los códigos de usuarios necesarios.

Con vistas a una mejor comprensión de los resultados, seleccionamos los datos obtenidos en 2 Sucursales ubicadas en el municipio Santa Clara, Villa Clara, las que por su posición geográfica, clientela que atienden y transacciones que realizan pueden apreciarse como típicas, siendo la que llamaremos “A” una que trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes y 4 los sábados con 4 Cajeros Bancarios y la que llamaremos “B” que labora de lunes a sábado de 8:00am hasta las 7:00pm y tiene 15 trabajadores en esta función.

Como pueden apreciarse en el anexo 1, en la Sucursal “A” los meses de agosto y septiembre se comportan de manera similar, pero ya en octubre y noviembre se incrementa notablemente la cantidad de transacciones efectuadas y de efectivo manipulado, lo cual se traduce en un incremento apreciable del número de clientes atendidos y de la rapidez con que se ejecuta el trabajo diario.

En materia salarial los 4 trabajadores acogidos al sistema devengaron una cuantía mínima de 122,48 pesos y una máxima de 321,58 pesos mensuales adicionales al salario básico.

La Sucursal “B” presenta un comportamiento similar en todos los indicadores, la diferencia se encuentra en que por las mismas características de su horario de trabajo la afluencia de clientes no es estable, produciéndose baches en el aprovechamiento de la jornada laboral, más apreciable aun en los sábados.

En el Anexo 2 podemos apreciar el comportamiento de algunos de estos indicadores.

En el mes de diciembre se decide por el Consejo de Dirección del BPA, suspender la aplicación de este sistema y en su lugar aplicar uno a todos los trabajadores basado en el cumplimiento de los indicadores establecidos para la institución, fundamentalmente el gasto de salario por valor agregado creado, con una evaluación individual del desempeño de cada trabajador, pero al no diferenciar el impacto en la prestación de servicios provoca la reversión a la situación anterior a la aplicación del experimento, ocasionando disminución en el número de transacciones realizadas por cada Cajero Bancario, volviendo a surgir las colas y demoras en el servicio.

Posterior a estos resultados se produce un impasse en el estudio, el cual se retoma utilizando los mismos métodos en los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2018 aplicando los mismos principios, pero solamente en la que denominamos Sucursal “A” obteniéndose los siguientes resultados.

**3. Resultados y discusión**

Lo primero que se observa es que se ha producido una disminución en el número de operaciones registradas en la Sucursal, en ese aspecto han influido de manera apreciable la introducción de más Cajeros Automáticos y de un nuevo sistema informática de intercambio de información con los Gestores Cobradores, que posibilito agilizar el trabajo. Ver gráfico 1.

Grafico 1.

Fuente: Elaboración propia.

La operatividad por trabajador ha vuelto a comportarse como antes de aplicar el sistema de pago experimental, es decir los resultados son muy diferentes entre los 4 trabajadores y muestran variaciones insignificantes como vemos en el grafico siguiente.

Grafico 2.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado que más llama la atención es el referido a los ingresos obtenidos por cada trabajador en el periodo estudiado. En la actualidad se aplica un sistema basado en el cumplimiento de indicadores generales a nivel institucional, que da origen a un coeficiente de distribución salarial igual para todos los trabajadores, solamente afectado por los resultados de la evaluación del desempeño, donde ocurren todos los vicios que conocemos. Ver gráfico número 3.

Grafico 3.

Fuente: Elaboración propia.

La diferencia en los ingresos esta originada únicamente por ausencias presentadas por el trabajador implicado en el periodo a evaluar. Por lo que realmente no existe diferenciación salarial por los resultados reales del trabajo.

Posteriormente efectuamos una modelación con los indicadores previstos en el sistema de pago que se aplicó en el 2014 a los Cajeros Bancarios y se comprueba que de retomarse con las condiciones actuales si se realizaría una remuneración real con los resultados del trabajo, con la consiguiente elevación de la productividad del trabajo, tal y como vemos en el grafico siguiente:

Grafico 4.

Fuente: Elaboración propia.

La diferencia entre los ingresos actuales y los modelados puede ser solucionada fácilmente modificando el actual Reglamento y posibilitando a los Cajeros Bancarios del BPA, tanto devengar por el resultado de su trabajo directo como por el de la institución, algo posible según la legislación existente en el país.

**4. Conclusiones**

1. En la etapa posterior a la terminación del experimento se observa que los ritmos de trabajo descienden a cifras similares a las existentes antes del mismo.
2. Los salarios devengados por los trabajadores no están en correspondencia con el resultado de cada uno, por lo cual puede afirmarse que el modelo actual de pago por resultado no estimula la productividad individual de cada trabajador.
3. Debe retomarse el proyecto de sistema de pago diseñado para los Cajeros Bancarios.

**5. Referencias bibliográficas**

Colectivo de autores. Curso de control de la productividad y sistemas de incentivos. disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiMy9PmisHiAhVrvlkKHRoPCyEQFjACegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.iniciativasempresarialesperu.com%2Fimg%2Fcurso_de_la_productividad_y_sistema_de_incentivos.pdf&usg=AOvVaw3vCjDbZ8Kd8sNHv03aKxZA>

mayo de 2019

Kanawaty, George, Introducción al Estudio del Trabajo. Cuarte Edición (revisada). Mexico: Limusa, 2004

Maynard, Manual de Ingeniería Industrial (Mc Graw Hill ISBN 0-07-041086-0. 1998.disponible en: <https://www.academia.edu/9350840/Capitulo_IV_Sistema_de_Incentivos_Basados_en_el_Tiempo_Est%C3%A1ndar>

marzo de 2019.

Nantanque, Felizardo “Procedimiento para el diseño de Sistemas de Compensación Salarial en la Red Extrahotelera Islazul” disponible en:

# <https://www.monografias.com/trabajos82/diseno-sistemas-compensacion/diseno-sistemas-compensacion3.shtml>

# mayo de 2019.