



**Universidad de Cienfuegos
"Carlos Rafael Rodríguez"**

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento: Ciencias Contables

Trabajo de Diploma

**“Diseño para la Implementación del pago por Resultados que no
deteriore los Indicadores condicionantes a la UIC Cienfuegos” Empresa
Nacional de Investigaciones Aplicadas, INVESCON.**

Autora: Carmen Nieves Abreu Conde

Tutora: Ing. Yolanda Pérez Apesteguía

Cotutora: Lilia Porres Suárez

Cienfuegos 2012

“AÑO 53 DE LA REVOLUCION”

Grupo 6-6

DEDICATORIA

A mi familia, a mis compañeros de trabajo y de aula, mis profesores, a los colaboradores de la empresa, a todos los que quiero y me quieren.

PENSAMIENTO

Solo triunfan los atrevidos, los que creen en sus ideas con un mundo mejor, los que poseen un pensamiento sano y fuerte, por ello, nunca dejes de luchar, continua hasta el fin, cree y defiende las ideas que broten de lo más profundo de tu ser, no admities nunca que nada externo te arrastre y te alejes de tus convicciones y creencias, demuestra con hechos prácticos y convence con resultados concretos , siempre utilizando para ello tu inteligencia y voluntad

Ché

RESUMEN

La presente investigación titulada “Diseño para la Implementación del pago por Resultados que no deterioren los Indicadores condicionantes a la UIC Cienfuegos”, fue realizada durante el cuarto trimestre del año 2011 en UIC Cienfuegos perteneciente a la Empresa Nacional de Investigaciones Aplicadas, INVESCON. Donde se cumpla, el principio de distribución socialista “de cada cual según su trabajo a cada cual según su capacidad”. En el procedimiento diseñado se describen las herramientas a utilizar en cada una de sus etapas a partir de lo que se regula en el **decreto 281 del 2007, la metodología utilizada es la de resolución #9 del 2008 emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**. La investigación se realizó consultando una amplia bibliografía nacional e internacional para conformar un análisis y fundamento teórico de las concepciones generales sobre el tema, utilizando además el análisis y síntesis, revisión de documentos contables de la empresa, entrevistas con dirigentes laborales, observación continua de procesos laborales y consulta a expertos. Por último se realizó un análisis económico de la aplicación del sistema implementado el cual demostró que la aplicación del mismo elevó los niveles de eficiencia empresarial a partir del cálculo de los indicadores de eficiencia, teniendo en cuenta los coeficientes Gasto de Salario por peso de Valor agregado, Relación gasto Ingreso y Salario medio/productividad, la principal limitación del trabajo consiste en que no se puede comparar de un año con respecto a otro por no estar implementado el sistema en igual etapa del 2010.

SUMMARY

The present titled investigation " Design for the Implementation of the payment for Results that they don't deteriorate the conditioning Indicators to the UIC Cienfuegos", it was carried out during the fourth trimester of the year 2011 in UIC Cienfuegos belonging to the National Company of Applied Investigations, INVESCON. where it is completed, the principle of socialist distribution " of each one according to their work to each one according to their capacity "The designed procedure the tools are described to use in each one of their stages starting from what is regulated in the ordinance 281 of the 2007, the used methodology it is that of resolution #9 of the 2008 emitted by the Ministry of Work and Social security. The investigation was carried out consulting a wide national and international bibliography to conform an analysis and theoretical foundation of the general conceptions on the topic, also using the analysis and synthesis, revision of countable documents of the company, interviews with labor leaders, continuous observation of labor processes and it consults to experts. For I finish he/she was carried out an economic analysis of the application of the implemented system which demonstrated that the application of the same one elevated the levels of managerial efficiency starting from the calculation of the indicators of efficiency, keeping in mind the coefficients Expense of Wage for weight of added Value, Relationship expense Entrance and Wage medio/productividad, the main limitation of the work consists in that you cannot compare of one year with regard to another for not being implemented the system in same stage of the 2010.

INTRODUCCIÓN:	6
Capítulo I: Generalidades Teórica sobre el Modelo de Dirección y Gestión de la Empresa Estatal: Sistema de Gestión del Capital Humano	11
1.1 Generalidades del Sistema de pago.	11
1.2. Decisiones y cambios a partir de la implantación y consolidación del Sistema de Dirección Y Gestión Empresarial estatal..	14
1.2.1. Sistema Gestión del Capital Humano.	15
1.3. Evaluación salarial a las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial.	19
1.4. Tratamiento salarial a las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial.	19
1.4.1. Generalidades de las Formas y Sistemas de Pagos	20
1.4.2 Los sistemas de pagos por resultados, aplicados directos a la producción.	22
1.5. Características de los Sistemas de Pagos a partir de la Resolución 9 del 2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	23
Conclusiones parciales del capítulo.	31
Capítulo II: Diseño e implementación del pago por resultados por indicadores directos a la producción y los servicios que no deteriore los indicadores condicionantes de la UIC. Cienfuegos	
2.1 Caracterización de la UIC Cienfuegos	32
2.2. Funciones específica de la UIC Cienfuegos.	35
2.3. Sistemas de Pago de la UIC Cienfuegos	35
2.3.1. Pago por Resultado de indicadores directos a la producción y los servicios. Modalidad de la UIC.	36
2.4. Áreas de implementación del nuevo sistema de pago.	36
2.5 Indicadores para la obtención del pago la obtención del pago.	37
2.5.1 Formación del Salario.	39
2.6 Trabajadores Abarcados.	42
2.7 Período de Evaluación de los Indicadores.	42
2.8 Distribución del Salario Formado.	43
2.9 Certificación del Cumplimiento de los Indicadores.	44
2.10 Control del Sistema.	45
2.11 Tratamiento Laboral y Salarial en Caso de Interrupción Laboral.	46
2.11.1 Precisiones generales del sistema	46
Conclusiones parciales del capítulo.	46
Capítulo III: Medición económica de la aplicación del pago por resultados.	48
3.1. Metodología para la medición económica del pago por resultado.	48
3.2. Análisis de los resultados obtenidos.	52
Conclusiones parciales del capítulo.	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

INTRODUCCIÓN:

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en el nivel de vida de todo país. Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, pero difieren en los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. La distribución salarial o administración de salarios e incentivos, tiene como función social lograr la equidad interna en la Empresa y externa para la Sociedad. En Cuba, el año 1995 marca el comienzo de la recuperación económica del país, desde aquel entonces se evidenció la necesidad de introducir mecanismos de estimulación salarial para reanimar a aquellas Empresas con posibilidades de incrementar sus niveles de actividad. Las Bases Generales del Perfeccionamiento empresarial han sido concebidas como guía metodológica, conceptual y práctica para llevar a cabo cambios de los modelos establecidos y transformarlos en acciones que revolucionen el quehacer de nuestra empresa. a partir de las experiencias que va acumulando la vanguardia empresarial del país donde casi la totalidad de entidades y recursos son propiedad social administrada por instituciones estatales, el pago por resultados constituye la forma única de retribución del trabajo, máxime cuando se trata de una empresa u organización superior de dirección en los casos donde estén creadas las condiciones para ello, las cuales aplicarán prioritariamente sistemas de pago que vinculen el, salario a los resultados directos de la producción y los servicios. Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen en lo fundamental de las características del trabajo que se realiza por el trabajador. Teniendo en cuenta esto existen varios sistemas de pago tomando como base la forma de pago por rendimiento.

A lo largo de estos años se ha hecho necesario definir y regular las formas y sistemas de pago aplicables a los trabajadores de todos los sectores y ramas de la economía reglamentándose diversas formas y sistemas de pagos para subsanar los problemas de este tipo en las empresas cubanas. Cada empresa según su particularidad y problema específico se encarga de diseñar y aplicar su propio sistema de pago cumpliendo con la reglamentación correspondiente; los sistemas deben ser sencillos, medibles, rigurosos, estables, flexibles y estimulantes; diferenciándose con las entidades que aplican el Perfeccionamiento Empresarial por la aplicación de un pago adicional que reconoce esta condición ,por alcanzar niveles de eficiencia superiores, su penalización y la facultad del Director General de aprobar los mismos.

Por ello, puede ser de gran utilidad conformar sistemas de indicadores que en el aspecto cuantitativo y cualitativo nos sirvan en el análisis y proyección, entre los cuales se encuentran los datos y análisis económicos y los referentes a la

productividad, portadores energéticos y materias primas utilizados, utilización de las capacidades, aprovechamiento de la jornada laboral, superación, clima organizacional, calidad de la producción y otros que permitan un punto de referencia para resolver los problemas existentes, proyectar los resultados que se quieran obtener y constatar posteriormente, los que se vayan obteniendo.

Entre los sistemas de pagos adoptados se encuentra el sistema de pago por resultados este sistema es común en muchas empresas de Cuba ya que cumple con uno de los principios del socialismo de cada cual según su trabajo a cada cual según su capacidad. Preocupación esta del debate económico actual de las políticas económicas del país, de la cual una de sus prioridades es que el salario se convierta en el principal incentivo y fuente de ingreso de la población de manera que repercuta positivamente en la productividad del trabajo.

La economía cubana que estuvo inmersa en un periodo especial que deterioró los volúmenes de productividad del trabajo, hoy se encuentra abocada en uno de los cambios más trascendentales en el sector empresarial que es la consolidación del nuevo sistema de dirección y gestión de la empresa estatal cuyo objetivo es lograr la eficiencia incrementando los niveles de productividad.

La importancia de tener un buen sistema de pago por resultados en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad del trabajo al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que éstas realizan, pues de ello dependen para mantenerse con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, categoría esta que le propicia mantenerse en el mercado.

Los sistemas de pago no tienen el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales. En consecuencia se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Dada la necesidad e importancia del tema para el desarrollo de las actividades la Unidad de Investigaciones para la Construcción de Cienfuegos, el presente Trabajo de Diploma está específicamente dirigido a Diseñar e implantar un Sistema de pago por resultados que no permita el deterioro de los Indicadores Condicionantes de la misma.

Situación Problemática: Al distribuir el salario por rendimiento formado a los trabajadores de cada una de las Divisiones Estructurales, puede existir deterioro en los indicadores condicionantes de la Unidad.

Constituyendo el **Problema de Investigación**, que en la Unidad de Investigaciones

para la Construcción de Cienfuegos no exista un Sistema de Pago por resultados finales que permita el cobro de todo el monto de salario por rendimiento formado sin deteriorar los indicadores condicionantes de eficiencia de la unidad.

Como **Hipótesis** de esta investigación se declara que Si se diseña e implanta un Sistema de pago por resultados finales que lleve implícito el control sistemático de los gastos, entonces podrá lograrse el pago de todo el monto de salario por rendimiento formado sin que implique deterioro de los indicadores condicionantes de la Unidad.

Por lo antes expuesto el **Objetivo General del presente trabajo lo constituye** Implantar un Sistema de Pago por Resultados finales del trabajo que permita el pago a los trabajadores del monto de salario por rendimiento que se forme sin deteriorar los indicadores condicionantes de la Unidad.

Para la consecución de este objetivo general se deducen los siguientes **Objetivos específicos**:

- Realizar una revisión bibliográfica de todos los aspectos relacionados con Sistemas de Pago por resultados finales.
- Diseñar el sistema de pago por resultado directos a la producción y los servicios tanto para los Equipos de producción como para los Equipos de Regulación y Control y Brigadas de Apoyo.
- Fundamentar teóricamente la metodología para la aplicación de los sistemas de pagos por resultados según el decreto No. 281/2007 del CECM, y la Resolución No.9/2008 del MTSS

La idea a defender que sustenta la investigación es El diseño e implementación de un sistema de pago por resultado de indicadores directos a la producción y los servicios que permitirán elevar la productividad del trabajo y los indicadores de eficiencia empresarial de manera que se pueda cumplir con el principio de distribución con arreglo al trabajo.

La validación de lo anteriormente expuesto se refleja como anexo al trabajo

Capítulo I: Generalidades teóricas sobre el modelo de Dirección y Gestión de la Economía Estatal: Sistema de Gestión de Capital Humano.

Capítulo II: Diseño e implementación del pago por resultados por indicadores directos a la producción y los servicios que no deteriore los indicadores condicionantes de la UIC. Cienfuegos.

Capítulo III: Valoración económica de la aplicación del pago por resultado por Indicadores Directos a la producción y los servicios sin deteriorar los Indicadores

condicionantes.

Variable independiente: Sistema de Gestión de Capital Humano

Variables Dependientes:

Indicadores económicos de eficiencia

- Indicador Formador
- Indicadores condicionantes

Indicador Formador:

- Cumplimiento mensual del Plan de ventas de cada Equipo de Producción multiplicado por el coeficiente normativo de salario planificado por peso de ventas.

Indicadores Condicionantes:

Equipos Productivos

- Coeficiente de gasto de salario por peso de Valor agregado Bruto del Equipo
- Coeficiente de gasto total por peso de ingreso total del equipo

Equipos de regulación y Control y Brigada de apoyo

- Coeficiente de gasto de salario por peso de Valor agregado Bruto de la UIC
- Coeficiente de gasto total por peso de ingreso total de la UIC
- Coeficiente de correlación Salario Medio / Productividad

El desarrollo de esta investigación se sustenta en los métodos y técnicas empleados que le aportan a la misma el rigor investigativo requerido de forma tal que se obtenga información relevante, precisa y oportuna.

- **Métodos y técnicas utilizadas en el proceso de investigación:**
- **De los métodos teóricos.**
- ♦ Métodos de análisis y síntesis.

.De los métodos empíricos de investigación.

- Observación.
- Entrevista a trabajadores y directivos

- Estudio de documentación..
- Método de criterio de expertos.
- Hojas de cálculo EXCEL.
- La investigación que se realiza tiene como base el diseño de un sistema de pago por resultados directos a la producción y los servicios que permita el cobro de todo el estímulo formado sin deteriorar los indicadores económicos de eficiencia de la Unidad donde puede ser aplicado tanto en nuestra Unidad como en el resto de las Unidades del país.

El resultado de este trabajo queda estructurado de la siguiente manera: resumen, introducción, tres capítulos fundamentales, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I: Generalidades Teórica sobre el Modelo de Dirección y Gestión de la Empresa Estatal: Sistema de Gestión del Capital Humano

1.1 Generalidades del Sistema de pago.

A criterio de estudiosos de la economía cubana, la década de los 90 marcó, pautas importantes en la misma, reflejándose en el sector empresarial, “ en una primera etapa (1990-93) de este decenio se caracterizó por la catalización del derrumbe del campo socialista y sus manifestaciones directas e indirectas en la economía cubana, altamente dependiente del comercio y las relaciones con estos países.. Motivando profunda transformaciones en la gestión empresarial, apostando por modelos de mayor autonomía y descentralización de las decisiones.

Simultáneamente al proceso de ampliación de las empresas de capital mixto y los negocios conjuntos se decide impulsar la creación de empresas de capital estatal jurídicamente privada (la primera organización de este tipo data de finales de los 80), a partir de lo cual muchas entidades comenzaron a transitar hacia formas de gestión económica basadas en el autofinanciamiento, cuentas propias en MLC así como una dinámica comercial y financiera que se convirtió en primer lugar en una vía para comenzar a restablecer los enlaces de la cadena productiva que habían quedado trancos con la caída de los países socialistas de Europa del Este, así como una fuente de ingresos en divisas para el país.

El período de 1992-1993, registró una caída abrupta de la productividad del país, reflejándose en el Producto Interno Bruto. “ El agravamiento de la crisis en 1993 sirvió para demostrar que las medidas tomadas hasta ese momento no habían resultado suficientes y que se hacía necesario un cambio radical en las concepciones del trabajo empresarial, en el papel de otras formas de propiedad y del mercado como elementos impulsores de la dinámica que estaba demandando el país; hasta ese momento no se había mostrado con suficiente claridad la verdadera escala de la ineficiencia empresarial y su influencia en la economía y la competitividad global, pues esta situación se compensaba por el tipo de relaciones de cooperación privilegiadas que Cuba mantenía con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME.)”

El complejo entorno en que se desenvolvía la economía cubana en los 90, unido a una experiencia desarrollada por las empresas del MINFAR en la década de los 80, con resultados satisfactorios, basados en los principios del cálculo económico y las técnicas modernas de gerencia empresarial, “Esta experiencia ha significado una importante contribución al desarrollo de la empresa estatal sobre todo por la flexibilidad en la aplicación de criterios modernos de la dirección, la producción, el

trabajo y los salarios. Todo este aporte en materia empresarial, unido a los cambios ocurridos en el entorno, ha posibilitado el inicio del proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba el cual tiene a saber cuatro líneas principales que lo nutren: las experiencias de la FAR, el funcionamiento de las empresas del sector emergente, los cambios en la dirección y organización de la planificación, las finanzas, la gestión bancaria entre otros, así como las experiencias internacionales en materia empresarial y gerencial. Todos basados esencialmente en modificaciones en algunas concepciones sobre la relación centralización- descentralización, el empleo de las relaciones monetario mercantiles, la separación de las funciones de administración y propiedad, unido a la consideración sobre la participación de otras formas de propiedad.”

Las experiencias de sistemas de pago por resultados en nuestro país no han estado exentas de la gravitación de las incertidumbres en que ha operado nuestra economía en cuanto a abastecimientos e insumos, el comercio exterior, el barco que no ha llegado o el contrato que se cayó lo que puede convertirse en un boomerang para el sistema pero en el momento en que estamos esta política de incremento de la productividad, el perfeccionamiento de los sistemas de pago y demás, está acorde con el hecho de que sin haber salido prácticamente del período especial, hoy tenemos mejores condiciones productivas y de aseguramiento que permitan realmente estabilizar estas herramientas.

Hoy las condiciones son otras, y la legislación de los sistemas de pago permite, en el caso de una interrupción, dar un tratamiento salarial en este plazo. Todo este proceso no puede concebirse, sin una participación muy activa de los trabajadores, que ya se tuvo en los activos de productividad, y fue un verdadero entrenamiento.

La Resolución No.9/08 ha generado muchas expectativas desde que se promulgó y la efectividad depende del rigor y propiedad con se aplique. Y como solo el trabajo pleno y eficaz nos salvará, en lo adelante hay que ocuparse en estudios sistemáticos y organizativos para mejorar y lograr tales propósitos que van a balancear la economía hasta llegar a un perfeccionamiento real que decidirá el camino de nuestra sociedad, en fin mejorar el crecimiento monetario acorde al esfuerzo del capital humano.

El perfeccionamiento aprobado quedó definido como “un proceso de mejora continua de la gestión de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes y servicios competitivos”

En la implantación del sistema existieron una serie de problemas que se listan a continuación:

- Problemas con las estructuras (rígidas, estáticas) que no favorecen la adaptación de la organización al entorno.
- .
 - Predominio de una visión operativa y contingencial de la organización y no de un enfoque estratégico.
 - Poca autonomía de gestión.
 - Métodos de “orden y mando”, al interior de la empresa y en la interacción con los niveles superiores.
 - La necesidad de cambio en ocasiones se impone “desde arriba”.
 - Escasez y mal estado técnico de los medios de transporte.
 - Carencia de materias primas e insumos de trabajo.
 - Tecnología obsoleta y problemas con su mantenimiento.
- Los resultados económicos no se miden a partir de indicadores de eficacia o eficiencia.

En estudios realizados, sobre las barreras que encuentran los directivos, para la puesta en marcha del Perfeccionamiento empresarial se encuentra:

1. No existe una cultura del cambio.
2. Falta de preparación de los cuadros, trabajadores y mandos intermedios.
3. Problemas con la contabilidad.
4. Cadena de impagos y cuentas por cobrar.
5. Alto nivel de centralización de las decisiones para implementar los sistemas diseñados.
6. Los principales directivos no se sienten líderes de las transformaciones.
7. Se mantiene el enfoque operativo por encima del estratégico, a pesar de estar diseñados los principales objetivos estratégicos.
8. . No se utiliza el Diagnóstico y el Expediente como una herramienta de trabajo.

No obstante a la existencia de estas barreras el perfeccionamiento empresarial continúa siendo la apuesta de la política económica del país para lograr la eficiencia del sistema empresarial estatal, tanto es así que en el 2007 surge el Decreto Ley No.252 de fecha 7 de Agosto del 2007 “SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCION Y GESTION EMPRESARIAL CUBANO”, encomendó al Consejo de Ministros emitir el Reglamento sobre las

principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión. Amparado esto en el **Decreto No. 281/2007**

1.2. Decisiones y cambios a partir de la implantación y consolidación del Sistema de Dirección Y Gestión Empresarial estatal..

El Decreto No.281/2007 del CECM, dota a las entidades nacionales, así como al sistema empresarial estatal, de las normas y procedimientos que rigen como instrumentos de trabajo para la mejor aplicación del nuevo sistema de dirección y gestión., siendo útil esta a actualización de las normas y procedimientos que recoja la experiencia en la aplicación práctica de las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial, puestas en vigor a través del Decreto Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998, de manera que pueda constituir instrumentos efectivos en la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en el país.

Al igual que el decreto que le antecede el 281, cuenta con las mismas premisas para que una empresa pueda incorporarse al sistema de perfeccionamiento empresarial además de contar con las mismas bases para su implementación, con la diferencia que en este decreto puesto en vigor en 2007 se le incorpora nuevo subsistema dando respuesta a los lineamientos de la V resolución económica del Partido y a la dinámica de los cambios del entorno donde se desenvuelve la empresa y la propia economía nacional.

A raíz de esto quedan definidos los siguientes sistemas:

- . • Sistema de Organización General.
- . • Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
- . • Sistema de Atención al Hombre.
- . • Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- . • Sistema de Gestión de la Calidad.
- . • Sistema de Gestión del Capital Humano.
- . • Sistema de Gestión Ambiental.
- . • Sistema de Gestión de la Innovación.
- . • Sistema de Planificación.
- . • Sistema de Contratación Económica.
- . • Sistema de Contabilidad.
- . • Sistema de Control interno.

- . • Sistema de Relaciones Financieras.
- . • Sistema de Costos.
- . • Sistema de Precios.
- . • Sistema Informativo.
- . • Sistema de Mercadotecnia.
- . • Sistema de Comunicación Empresarial.

Como se aprecia se incorporan el sistema de gestión del capital humano, sistema de gestión ambiental, sistema de gestión de la innovación y el sistema de comunicación empresarial.

1.2.1. Sistema Gestión del Capital Humano.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración de los procesos de gestión de capital humano interna y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas.

Este sistema se compone de:

I. Organización del trabajo: La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Como plasma el artículo 282 del Decreto 281, la organización del trabajo se compone de:

- . • La división y cooperación del trabajo.
- . • Los métodos y procedimientos de trabajo.

- . • La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- . • La normación del trabajo.
- . • La organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto.

A continuación se hará una descripción breve de cada uno de ellos haciendo mayor énfasis en el elemento de organización de los salarios.

La división y cooperación del trabajo: Las empresas para lograr una mayor eficiencia de los recursos de que dispone para elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad deben realizar estudios sistemáticos de la organización del trabajo. Los resultados de estos estudios constituyen el punto de partida, pero a su vez genera el compromiso permanente de actualizar y efectuar nuevos estudios de organización del trabajo ante nuevas condiciones, lo que deberá estar como tarea permanente en los planes de trabajo de la empresa.

La organización y servicio de los puestos de trabajo: El puesto de trabajo es la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas. La organización del puesto de trabajo contempla el estudio de la situación existente y la solución de los aspectos siguientes:

- . • El equipamiento tecnológico y el técnico-organizativo deben estar en función del contenido de trabajo del puesto y de la tecnología.
- . • La distribución racional de todos los elementos componentes del puesto de trabajo.

La normación del trabajo: En la empresa la normación del trabajo está llamada a reflejar objetivamente el nivel de organización existente; evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes; a establecer la medida del trabajo de un trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

Cuando se realizan estudios de normación del trabajo no debe dejar de valorarse los aspectos que tienen una mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa como son:

- . • El comportamiento de la utilización real del fondo de tiempo en el puesto de trabajo.

- . • La utilización de nuevas técnicas de cálculo del tiempo de trabajo.
- . • La introducción de métodos y procedimientos de trabajo novedosos, más eficientes y racionales.
- . • La aplicación de técnicas de avanzada para perfeccionar la organización de la producción y del trabajo.
- . • La correspondencia entre el plan o programa de producción y la magnitud de las normas.

Forma parte de este sistema la selección e integración del empleo.

II. Selección e integración al empleo. La integración de los trabajadores al empleo, se realiza por las empresas y las organizaciones superiores de dirección, en coordinación con la organización sindical para atraer, seleccionar, incorporar, mantener y desarrollar al personal necesario para el cumplimiento de su estrategia y objetivos. La incorporación de trabajadores para cubrir las necesidades de personal, de acuerdo con la misión de cada subdivisión estructural, se realizará en primer orden con los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección, priorizando en su análisis los trabajadores disponibles, siempre y cuando resulten idóneos.

III. Idoneidad Demostrada: El director general de la empresa u organización superior de dirección, está facultado para reconocer, o retirar la idoneidad demostrada de cualquier trabajador, oído siempre el criterio del comité de expertos a ese nivel y podrá, mediante resolución escrita, delegar dicha facultad en los jefes de las unidades empresariales de base y de las áreas de regulación y control que se le subordinen directamente. Para la determinar la idoneidad demostrada de todos los trabajadores, la dirección de la empresa u organización superior de dirección, se rige por el cumplimiento de los siguientes requisitos generales:

- . • Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.
- . • Experiencia y conocimientos, demostrados en el resultado concreto obtenido en su trabajo.
- . • Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en la empresa u organización superior de dirección, las específicas de los puestos de trabajo y características personales, que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, así como de la disciplina laboral establecida en el reglamento disciplinario interno.

Artículo 339: En las empresas u organización superior de dirección el director

general para ejercer la facultad del reconocimiento de la idoneidad demostrada, tendrán que crear como órgano asesor, comités de expertos, en la empresa, áreas de regulación control y en las unidades empresariales de base, compuesto por 7 miembros, que representan: uno a la administración, uno a la organización sindical, uno a la Unión de Jóvenes Comunistas y cuatro(4) trabajadores destacados, elegidos en asamblea general de los trabajadores de la unidad organizativa en cuestión. Se podrá incorporar como invitado a las reuniones de los comités de expertos un representante del Partido Comunista de Cuba. Los integrantes del comité de expertos eligen, de entre ellos, su coordinador, que en ningún caso podrá ser el representante de la administración.

- Calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador, en correspondencia con los requisitos exigidos, para la ocupación

o cargo que aspire a desempeñar.

.IV. Capacitación y desarrollo de los trabajadores. Las empresas en el marco del proceso de la planificación, definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa u organización superior de dirección, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. Esta determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la empresa, se materializa en acciones de capacitación, conformando así el Plan de capacitación y adiestramiento de la empresa u organización superior, el que es aprobado y controlado periódicamente por el Director General.

.V. Organización de los salarios: La organización salarial de todos los trabajadores en las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión se basa en la aplicación del principio de distribución socialista, *“de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”* En las empresas y la organización superior de dirección que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, el personal devenga, sin excepción, el salario escala y el pago adicional, por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, correspondiente al cargo que ocupa. Se consideran salario a todos los ingresos en moneda nacional (CUP) que percibe el trabajador asociado con la labor y las condiciones en que realiza el trabajo, el pago por los resultados del trabajo y la eficiencia, alcanzados por la aplicación de los sistemas de pago y otros pagos que se efectúen por decisión de la instancia del Gobierno que corresponda.

Como plantea en artículo 351 del decreto 281, los elementos que integran el salario son:

- A. Salario escala: Es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo según el grupo de la escala salarial vigente.
- B. Pagos adicionales: Son pagos que se aplican por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el Organismo facultado por concepto de antigüedad, interés económico social, pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, otros pagos adicionales por factores extracalificatorios y otros que se decidan por el Gobierno.
- C. Pagos por resultados. Son los pagos que se realizan, teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de sus modalidades.

1.3. Evaluación salarial a las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial.

Como bien nos habíamos referido antes, se tratara como más profundidad, el tratamiento salarial de las empresas que aplican el sistema de perfeccionamiento empresarial, al cual le brindaremos mayor atención en los siguientes tópicos tratados,. Lo cual se encuentra regulado por los artículos del 354 al 365..

Las empresas autorizadas a implantar el Perfeccionamiento Empresarial aplicarán el pago adicional que reconoce la implantación por la empresa del Sistema de Dirección y Gestión.

Este pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial se realiza sobre la base del cargo que cada trabajador desempeña según plantilla, teniendo en cuenta el tiempo realmente trabajado y el mismo constituye salario a todos los efectos legales, formando parte de la base de cálculo para la determinación del salario por resultados en los sistemas de pago. Este pago adicional presupone que la empresa no incurra en pérdida.

1.4. Tratamiento salarial a las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial.

Como bien nos habíamos referido antes, se tratara como mas profundidad, el tratamiento salarial de las empresas que aplican el sistema de perfeccionamiento empresarial, al cual le brindaremos mayor atención en los siguientes tópicos tratados, lo cual se encuentra regulado por los artículos del 354 al 365.

Las empresas autorizadas a implantar el Perfeccionamiento Empresarial aplicarán el pago adicional que reconoce la implantación por la empresa del Sistema de Dirección y Gestión.

Este pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial se realiza sobre la base del cargo que cada trabajador desempeña según plantilla, teniendo en cuenta el tiempo realmente trabajado y el mismo constituye salario a todos los efectos legales, formando parte de la base de cálculo para la determinación del salario por resultados en los sistemas de pago. Este pago adicional presupone que la empresa no incurra en pérdida.

1.4.1. Generalidades de las Formas y Sistemas de Pagos

En el artículo 377 del mencionado decreto se reglamenta el pago por resultado como la única forma de retribución del trabajo en las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión.

Las empresas u organización superior de dirección, en los casos donde estén creadas las condiciones para ello, prioritariamente aplicarán sistemas de pago que vinculen el salario a los resultados directos de la producción o la prestación de los servicios, que ejecutan (destajo).

Los sistemas de pago serán diseñados, y aplicados por la empresa u organización superior de dirección, en consulta con los trabajadores y la organización sindical correspondiente. Se pondrán en vigor mediante resolución del director general. Son el resultado del análisis de la organización de la producción o los servicios, de las medidas organizativas tomadas o de estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características del trabajo que realiza el trabajador o grupo de ellos. Teniendo en cuenta esto, existirán varios sistemas de pago en una empresa, donde sus indicadores estarán referidos al trabajo que se realiza y que el trabajador con su labor, pueda influir en los resultados que se obtienen. Ningún trabajador puede estar abarcado en más de un sistema de pago simultáneamente.

Cada empresa u organización superior de dirección, debe elaborar el reglamento de los sistemas de pago que aplica, el cual debe contener, para cada sistema de pago, los aspectos siguientes:

A. Objetivos: Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales

como elevar la producción de bienes y servicios, cumplir los indicadores directivos, la productividad, cumplir con la calidad establecida en la producción de bienes y los servicios prestados, disminuir los costos y gastos, elevar renglones exportables, entre otros.

B. Indicadores: Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de indicadores formadores e indicadores condicionantes.

- . • Son indicadores formadores, aquellos que caracterizan el trabajo y los principales resultados a obtener. A partir del cumplimiento o el incumplimiento de los indicadores formadores, se crea el salario por resultados.

- . • Los indicadores condicionantes, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario escala más los incrementos que procedan, según el tiempo real trabajado. Son indicadores que complementan los indicadores formadores del sistema de pago, para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta.

- . C. Formación del salario: Define el procedimiento de cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes. En correspondencia con los resultados alcanzados en los indicadores formadores y condicionantes, se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según el tiempo real trabajado.

- . D. Trabajadores abarcados: Son los comprendidos en cada sistema de pago, por categoría ocupacional y subdivisión estructural o área de trabajo.

- . E. Período de evaluación de los indicadores: Es el período de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago. Su periodicidad es mensual y excepcionalmente trimestral o en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad.

- . F. Para la evaluación de los indicadores (formadores y condicionantes) es necesario el cierre de la contabilidad del mes, es por ello, que se podrá ejecutar el pago contra mes vencido, y que por lo tanto se contabilice este gasto correctamente en el mes que se devenga el salario de los trabajadores.

- . G. Distribución del salario formado: Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado, pudiendo utilizarse el coeficiente de distribución salarial (CDS), el coeficiente de participación laboral (CPL) o la evaluación de los resultados específicos del trabajo, entre otros.

. H. Certificación del cumplimiento de los indicadores: Se especificarán los responsabilizados con la certificación del cumplimiento de los indicadores, garantizando que el responsable de la certificación no sea el que certifique los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está abarcado.

1.4.2 Los sistemas de pagos por resultados, aplicados directos a la producción.

Los trabajadores que estén abarcados por sistemas de pago vinculados a los resultados directos a la producción de bienes y servicios, no tendrán límite en el salario a devengar por sobre cumplimiento de los indicadores formadores previstos en el sistema de pago, evaluándose siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados.

Los sistemas de pago diseñados en el expediente podrán aplicarse de inmediato, al aprobarse la implantación del Sistema de Dirección y Gestión o posteriormente, según se haya definido en el cronograma de implantación de las medidas, pero siempre antes de la fecha en que se proyecta aplicar el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.

El director general de la Empresa u organización superior de dirección es el responsable de la aplicación, control y evaluación de cada sistema de pago, periódicamente deberá evaluarse el impacto de su aplicación en la eficiencia general de la empresa, expresada en el crecimiento de las ventas, de las utilidades, de los aportes en CUC, del ahorro, de la productividad del trabajo, de los gasto total por peso de ingreso total, de los gasto de salario por peso de valor agregado, entre otros. El comportamiento de los sistemas de pagos y sus resultados deben ser evaluados periódicamente en el consejo de dirección de la empresa.

La aplicación de las medidas salariales deberá producir un incremento de la eficiencia de la empresa, lo que deberá estar debidamente fundamentado y financiar su costo. Las fuentes de financiamiento para la aplicación de las medidas salariales, serán el incremento de la producción o los servicios y la reducción de los gastos.

Abordada ampliamente la formas y los sistemas de pago del sistema de perfeccionamiento empresarial la Resolución **No. 9/2008** es la encargada de regular las formas y los sistemas de pagos dentro de sus por cuanto se destaca: La correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnico-organizativas y de control de las diversas actividades de la economía, son consustanciales al principio socialista de distribución, donde cada cual reciba en correspondencia con su aporte, es decir, el pago por la cantidad y calidad.

Forman núcleo además del sistema de gestión del capital humano seguridad y salud del trabajo y la evaluación del desempeño.

En el elemento seguridad y salud del trabajo se considera como El término seguridad y salud en el trabajo abarca una concepción integral de lo que podemos entender por seguridad en el ámbito laboral, expresada en la prevención de los riesgos que pueden afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente, incluyendo también los daños que inciden en la calidad de los productos y servicios, la competitividad y la eficiencia económica.

La necesidad de incrementar la cultura y promover el desarrollo sostenido de la seguridad y salud en el trabajo, así como la aplicación de programas de prevención integrados a la gestión general de la empresa, son motivos de atención priorizada en el Perfeccionamiento Empresarial. En el caso de la evaluación del desempeño: **La** evaluación del desempeño es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un período de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral e idoneidad demostrada.

De manera general en el capítulo se ha tratado lo relativo al capital humano como sistema del nuevo proceso de perfeccionamiento empresarial, como es objetivo del trabajo el diseño y la implementación del sistema de pago en el siguiente tópico del trabajo se tratará de manera más específica las implicaciones y la metodología a emplear para la aplicación de una de las formas de pago por resultado.

1.5. Características de los Sistemas de Pagos a partir de la Resolución 9 del 2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Resulta necesario definir y regular las formas y sistemas de pago aplicables a los trabajadores de todos los sectores y ramas de la economía.

Se requiere de una política única en la aplicación de los sistemas de pago por resultados, donde la diferencia con las empresas que implantan el perfeccionamiento empresarial esté dada por la aplicación del pago adicional que reconoce esa condición, por alcanzar niveles de eficiencia superiores, su penalización y la facultad del Director General de aprobar los sistemas de pago.

En el artículo primero de dicha resolución se plantea la naturaleza de las formas de pago. Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial para

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

En el artículo tercero de la mencionada resolución se definen como formas de pago: el pago por resultado y el pago a tiempo.

Definiéndose en los artículos cuarto y cuatragésimo octavo lo que se entiende por estas dos formas de pago.

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

La forma de pago por los resultados se aplica prioritariamente en el sistema empresarial, garantizando las condiciones requeridas para su implantación. 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.

Premisas para la aplicación del sistema de pago por resultados.

El objetivo de aplicar un mecanismo de Sistema de Pago en Moneda Nacional, con la participación de todos los trabajadores, que permita la obtención de resultados económico-productivos y al mismo tiempo vincular directamente los beneficios de los trabajadores con la eficiencia productiva y el aporte individual de cada uno en la consecución de los resultados del colectivo.

Siendo objetivos esenciales:

- . • Incrementar los niveles de Producción y la eficiencia económica de la UIC
- . • Superar los niveles de Utilidad planificados.

- . • Elevar la Productividad del Trabajo
- . • Estabilizar la permanencia de la fuerza de trabajo calificada y técnica teniendo en cuenta las condiciones de un entorno competitivo.
- . • Propiciar la retribución salarial en proporción directa con la cantidad y calidad del trabajo realizado.
- . • Elevar la motivación del personal y el sentido de pertenencia para con la organización.
- . • Disminuir los costos y gastos
- . • Con la implantación de este sistema de pago la fuente de financiamiento está dada por los niveles de producción alcanzados en cada periodo analizado.
- . • : Las premisas para la aplicación de este sistema de pago serán las siguientes:
 - Contar en la última auditoría contable con calificación de aceptable o satisfactoria.
 - . • Tener aplicado un sistema de control y certificación de los indicadores.
 - . • Conocimiento del sistema por los jefes y trabajadores.

La aprobación del Pago será por el director y los funcionarios facultados para la certificación del indicador formador y los condicionantes para proceder al pago por los resultados a los trabajadores del área de producción, de Regulación y Control y Brigada de Apoyo se realizara de la forma que se explicara posteriormente, la misma estando en la obligación de ajustarse estrictamente a la realidad y observar los términos establecidos para la concesión del pago.

Pago a Tiempo

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

Como una modalidad de las formas de pago por resultados se encuentran la que se aplica por Indicadores directos a la producción y los servicios.

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.

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

Cuando en la aplicación práctica de un sistema de pago por los resultados, el cumplimiento alcance niveles superiores a un 140 por ciento del salario de los trabajadores o por el contrario sea inferior al 70 por ciento, se debe de inmediato realizar un análisis en el Consejo de Dirección, para determinar si el nivel salarial formado se corresponde con los resultados de eficiencia alcanzados, con el objetivo de que si existe alguna deficiencia o violación en este tema, puede tomar oportunamente, las medidas correctivas que proceden.

Este análisis se realiza de forma independiente para cada sistema de pago por los resultados y el salario al que se refiere, es el que como promedio, se obtiene por los trabajadores abarcados en cada sistema de pago. Este proceso se hace de conjunto con la organización sindical y el conocimiento de los trabajadores.

Uno de los Indicadores de eficiencia de gran importancia es la Productividad del trabajo y su relación con el Salario Medio que se obtiene con la aplicación de cualquier sistema de pago.

Ya no se habla en términos desconocidos cuando se menciona el crecimiento de Producto Interno Bruto en el país al cierre del año porque ya hemos ganado en alguna cultura económica. Teniendo en cuenta la importancia de este indicador y la necesidad de que el mismo sea cada vez creciente a tono con las exigencias del país, nos corresponde entonces centrarnos en los factores que a nivel de organización inciden en el resultado deseado.

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

La Productividad del Trabajo es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos donde el hombre ocupa el lugar esencial. En la misma influye la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones.

Este indicador no sólo tiene en cuenta la mayor producción de bienes en la unidad de tiempo, sin que este resultado de inversión del trabajo debe ser reconocido socialmente, es decir, el resultado de la acción del hombre en la creación del nuevo valor.

. Medida de la productividad

En algunos casos, la productividad se mide de forma inmediata. Por ejemplo, puede ser medida como horas de trabajo necesarias para producir una tonelada de acero específico, o como la energía necesaria para generar un kilovatio de electricidad. La productividad se mide siempre por unidad de tiempo. Esto se resume en la fórmula:

Productividad = Unidades producidas / Inputs empleados

La utilización de un solo recurso en inputs para medir la productividad, como se muestra arriba, se conoce como productividad monofactorial. Sin embargo, la productividad multifactorial supone una visión más amplia, que incluye todos los inputs (trabajo, material, energía, capital). La productividad multifactorial también se conoce como productividad de factor total. La productividad multifactorial se calcula sumando todas las unidades de input a los efectos de conformar el denominador:

Productividad = Output / (Trabajo + Material + Energía + Capital + Varios)

Para hacer factible el cálculo de la productividad multifactorial, los inputs individuales (denominador) pueden expresarse en unidades monetarias y sumarse.

En el caso específico de nuestras organizaciones y en particular en nuestras Unidades Empresariales de Base la Productividad del Trabajo se calcula como:

Productividad=Valor Agregado Bruto/Promedio de Trabajadores

Donde: VAB=Prod. Bruta-(Gasto Material + Serv. Recibidos)

De donde matemáticamente se deduce como debe ser el comportamiento de estos indicadores que inciden para lograr la Productividad deseada.

Variables de la productividad

Los incrementos en la productividad dependen de tres variables, siendo fundamental la buena gestión de los mismos a los efectos de la mejora en la productividad:

- Trabajo
- Capital
- Gestión

La mejora en la contribución del trabajo a la productividad es consecuencia de tener un personal laboral más sano, mejor formado y entrenado, y mejor alimentado. Tres variables clave en la mejora de la productividad laboral son:

1. Formación básica apropiada para una mano de obra efectiva.
2. La alimentación de la mano de obra.
3. Los gastos sociales que posibilitan el acceso al trabajo, como el transporte y la sanidad.

Factores que inciden en la productividad de la empresa

Se dividen en dos factores fundamentales que son los internos y los externos. Entre los factores internos tenemos aquellos que podemos calificar de *duros*, y otros como *blandos*. Entre los factores *duros* tenemos:

- Producto
- Planta y equipo
- Tecnología
- Materiales y energía

Y, entre los denominados *blandos* se encuentran:

- Personas
- Organización y sistemas
- Métodos de trabajo
- Estilos de dirección

El clasificarlos como duros y blandos depende de que tan fácil resulta cambiarlos, pero podría alterarse ello si pensamos que resulta más fácil comprar una nueva máquina que cambiar una mentalidad, pues es bien sabido que "no hay nada más difícil de abrir que una mente cerrada".

En cuanto a los factores externos se tienen:

Ajustes estructurales

- Económicos

- Demográficos y sociales
- Administración pública e infraestructura
- Mecanismos institucionales
- Políticas y estrategia
- Infraestructura

Factores que restringen el incremento de la productividad

Existen numerosos factores que impiden desarrollar en plenitud las capacidades productivas de una organización, registrándose entre ellos los siguientes:

1. Incapacidad de algunos directivos para fijar el entorno y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
2. Los efectos negativos que sobre la productividad tienen las trabas impuestas por las reglamentaciones estatales.
3. El efecto negativo que sobre el aumento de la productividad tiene el tamaño y la madurez de las organizaciones.
4. La incapacidad para medir y evaluar eficazmente la productividad de la fuerza de trabajo.
5. El diseño de los procesos productivos y la correspondiente organización y distribución de las máquinas y equipos, con las consecuencias que ello tiene sobre la capacidad de incrementar los niveles de productividad.

Condiciones para la productividad óptima en todo proceso productivo

Lograr el mejor nivel de productividad requiere de un proceso sistemático que debe cumplimentarse en torno a:

- **Diseño adecuado del producto o servicio**
- **Selección de la tecnología más idónea**
- **Planificación de la calidad requerida**
- **La utilización óptima de los recursos:**
 - **Instalaciones**
 - **Materiales e Insumos**
 - **Personal**

- Y, el estudio para tales efectos de métodos y tiempos, programación y coordinación.

Reservas de Productividad

Se entiende por reservas a las posibilidades reales no utilizadas de reducción de los gastos de trabajo por unidad. Magnitud concreta que nos permitirá elevar la productividad del trabajo en cada factor. Atendiendo a su nivel pueden ser:

- De la economía nacional
- Ramales o interramales
- Internas de la empresa

Sobre esta temática puede profundizarse en Marzan Castellanos *et al.* (1987) y el Orlov (1987), queremos insistir en las reservas internas de la empresa, las que se enmarcan fundamentalmente en las siguientes:

1. Disminución de los gastos de trabajo por unidad
 - Introducción de nuevas técnicas o perfeccionamiento de la existente
 - Perfeccionamiento de la tecnología de producción o de servicio
 - Mejoramiento de los métodos de trabajo
2. Mejoramiento de la utilización del tiempo de trabajo
 - Eliminar pérdidas de tiempo
 - Eliminar gastos de trabajo improductivos
 - Mejoramiento de las condiciones de trabajo y el servicio a la fuerza de trabajo en general
3. Perfeccionamiento de la estructura de la fuerza de trabajo
 - Perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa
 - Reducción del número de trabajadores
 - Racionalización de las funciones del personal
4. Ahorro de objetos de trabajo y mejor utilización de los medios de trabajo
 - Ahorro o economía de los objetos de trabajo
 - Mejor utilización de los medios de trabajo
 - Simplificación del surtido y mejor respuesta a las expectativas de los clientes

Una vez reflejados los diferentes aspectos que abarcan la productividad del trabajo como Indicador de eficiencia clave, debemos relacionarlo con el el Salario Medio a obtener con la aplicación del Sistema de pago que se propone, cuya correlación (Salario Medio/Productividad) debe simbolizar eficiencia, o sea, la Productividad siempre debe crecer por encima del Salario Medio.

Conclusiones parciales del capítulo.

- 1.- Inexistencia de un Sistema de pago por resultados que permita estimular el monto de estímulo formado sin deteriorar los indicadores de eficiencia de la Unidad.
- 2.- Carencia de un Sistema de pago que permita desagregar los indicadores de eficiencia por cada uno de los equipos de trabajo de la estructura organizacional de la Unidad.
- 3.- Las técnicas utilizadas tiene como base lo que establece el Decreto No. 281/07 del CECM en su capítulo VII y la Resolución No.9/2008 del ministerio de trabajo y seguridad social.

Capítulo II: Diseño e implementación del pago por resultados por indicadores directos a la producción y los servicios que no deteriore los indicadores condicionantes de la UIC. Cienfuegos.

2.1 Caracterización de la UIC Cienfuegos

La UIC Cienfuegos pertenece a la Empresa nacional de Investigaciones Aplicadas, INVESCON, subordinada al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC) del Ministerio de la Construcción; tiene como razón de ser fundamental las Investigaciones Ingeniero Geológicas

Objeto empresarial: El Objeto empresarial de la Empresa, autorizado su precisión por la Resolución No. 17 del MEP de 7 de enero del 2002 consiste en brindar los siguientes servicios:

Con alcance al Sistema del Ministerio de la Construcción y a terceros:

- ◆ Brindar servicios de investigaciones ingenieras aplicadas en geotecnia, oceanología, geomorfología de costas, dinámica de sedimentos, hidrografía e hidrología, en ambas monedas.
- ◆ Prestar servicios técnicos de conformación de solicitudes de licencias ambientales, estudios de recuperación ambiental, estudios de impacto ambiental, estudios geoambientales integrales, monitoreos ambientales, investigaciones ambientales, diagnósticos y dictámenes ambientales, en ambas monedas.
- ◆ Ofrecer servicios técnicos de confección de mapas y esquemas ingeniero geológicos, en ambas monedas.
- ◆ Realizar diseños geotécnicos de obras de tierras, en ambas monedas.
- ◆ Brindar servicios de ingeniería geodésica, topográficos y topobatimétricos de objetivos existentes, zonas e inversiones, en ambas monedas.
- ◆ Efectuar ensayos de laboratorio, de campo y gabinete para investigaciones ingenieras (mecánica de suelos, mecánica de rocas, químicas, petrografía, paleontología y materiales de construcción), en ambas monedas.
- ◆ Brindar servicios técnicos de investigación, diseño y control de calidad de materiales de la construcción, incluyendo las mezclas de hormigones de cualquier tipo, en ambas monedas.
- ◆ Ofrecer servicios Metrológicos de calibración, mantenimiento y reparación de instrumentos de medición y equipos de laboratorio, en ambas monedas.

- ◆ Llevar a cabo servicios metrológicos de verificación de instrumentos de medición, con la autorización temporal, siempre que sea aprobado por la Oficina Nacional de Normalización, en ambas monedas.
- ◆ Ofrecer servicios de consultoría en diagnóstico de patología y ejecución de pruebas de cargas de construcciones existentes, en ambas monedas.
- ◆ Brindar servicios de consultoría de calidad de la construcción e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad, en ambas monedas.
- ◆ Prestar servicios de consultoría en asistencia, asesoría, dictámenes, defectación, peritaje, y estudios técnico económicos en todas las actividades aprobadas en el presente objeto empresarial, en ambas monedas.
- ◆ Producir y comercializar de forma mayorista arenas calibradas para ensayos, en ambas monedas.
- ◆ Brindar servicios técnicos de investigación y desarrollo técnico (I+D); de gestión, elaboración, edición, reproducción, copia y comercialización de información científico técnica en general, de documentos técnico normalizativos; desarrollo, implementación y comercialización de programas Redimensionamiento de las áreas; aumento, disminución, fusión, eliminación de las mismas:

Se divide la Subdirección Técnico Productiva en Dirección de Desarrollo y Dirección de Ingeniería y Negocios, no existiendo incremento de actividades sino la garantía de que se emplean las siguientes funciones.

La Dirección de Desarrollo, su objetivo es asesorar, supervisar y controlar la aplicación de:

- Las Normas Técnicas vigentes.
- Transmitir los conocimientos de las nuevas tecnologías.
- Desarrollar las investigaciones.
- Evaluación y asesoramiento técnico de las Producciones y Servicios.

La Dirección de Ingeniería y Negocios su objetivo es asesorar, supervisar y controlar en el proceso productivo lo siguiente:

- Cronograma de ejecución de las Investigaciones.
- Aplicación en el proceso productivo de las tecnologías de avanzada a aplicar.
- Controlar que se cumplan las normas de producción.

- Revisar que se cumpla en cada actividad productiva los gastos planificados.
- Verificar la aplicación correcta de los presupuestos, gastos y precios aplicados.

No se incrementan áreas, sólo se revitalizan las mismas, creándose los grupos y equipos especializados para la producción en las Unidades.

Misión:

Brindar servicios de Investigaciones de Ingeniería Aplicada a las construcciones, que satisfagan las exigencias de los clientes con el aval de nuestra experiencia.

Visión:

- Empresa Autónoma de Auto-Gestión Financiera.
- Competitiva en ámbito empresarial (funciones, tecnologías y clientes).
- Rectora de las investigaciones; del control de la Calidad Total; los estudios geoambientales y de las soluciones y ejecuciones ingenieriles en las construcciones.
- Recursos humanos conducidos por un liderazgo efectivo, proyectado al mediano y largo plazo.
- Incursiona progresivamente hacia el mercado exterior, haciendo énfasis en el Caribe y América Latina, con una elevada capacidad negociadora.
- Desarrollamos la mecanización de los procesos productivos, elevando la eficiencia en el uso de los equipos, con calidad óptima en el mantenimiento, reparación, conservación, fabricación, recuperación de equipos y piezas, que contribuyen a elevar la disponibilidad técnica del parque de maquinarias.
- Contamos en cada cargo con directivos altamente profesionales y con elevados valores éticos, capaces de enfrentar los retos del siglo XXI.
- La Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos se ha consolidado, convirtiéndose en una herramienta efectiva de dirección en toda la Empresa.
- Se cumplen los principios generales, más aceptados del control interno y la contabilidad.
- Las Finanzas se han convertido en el elemento regulador para el logro de la eficiencia del Sistema Empresarial de la Empresa.
- El análisis del comportamiento de los presupuestos y de los costos de las producciones y servicios por áreas de responsabilidad se han convertido en una potente herramienta de dirección.

- La Contratación Económica es una práctica generalizada que se soporta en una adecuada preparación técnica y contiene los supuestos para asegurar al cliente alta calidad, costos adecuados y oportunidad de entrega. Los reclamos ante incumplimientos, constituyen un hábito en nuestros directivos.
- Consolidación de las relaciones económicas – financieras con Bancos Nacionales e Internacionales.
- Se ha logrado el cambio cultural y organización necesaria para cumplimentar eficazmente los objetivos de Metrología, Normalización y Aseguramiento de la calidad Normas ISO-9000.
- Los directivos, profesionales y trabajadores en general exigen el cumplimiento de las medidas de Seguridad y Protección luchan abiertamente contra cualquier manifestación del delito tanto económico como contrarrevolucionario.

2.2. Funciones específica de la UIC Cienfuegos.

- 1- Organizar el proceso de producción previsto en su plan de negocios garantizando las materias primas necesarias, priorizando las actividades fundamentales de la Unidad
- 2- Organizar el proceso de aseguramiento material y los servicios.
- 3- Solicitar contrato para la ejecución de todo tipo de servicios con los Clientes previstos según el Objeto Social de la Entidad.
- 4- Llevar los registros contables.
- 5- Controlar y garantizar el ciclo de cobro de las cuentas por cobrar por edades con sus fundamentos y expedientes según sus instrumentos de pagos pactados.
- 6- Controlar y transmitir el pago oportuno de las cuenta por pagar de acuerdo con lo contratado.
- 7- Desarrollar nuevos productos desde su diseño inicial hasta su culminación,.

2.3. Sistemas de Pago de la UIC Cienfuegos

La Unidad con anterioridad contaba con un sistema de pago por Indicadores directos a la producción y los servicios que tenía como inconveniente que al distribuir el monto de salario formado por el cumplimiento de indicador formador, esto podría traer consigo el deterioro de los indicadores de eficiencia de de la UIC. Tomando como base lo que establece el decreto 281 del 2007 el cual regula las funciones de las Empresas que aplican el sistema de Dirección y Gestión, a partir de los sistemas regulados en el mismo queda definido en la gestión del capital humano, las normas para realizar el pago de los trabajadores amparado en la resolución 9 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social,

donde el sistema de pago que se aplica a las empresas en perfeccionamiento Empresarial es el pago por resultado, para el caso específico de la actividad que desarrolla nuestra Entidad el sistema de pago se basa en Indicadores directos a la producción y los servicios y además sin deteriorar los Indicadores de Eficiencia de la Unidad a tono con lo que establece en los Lineamientos del VI Congreso del Partido

Atendiendo a esta problemática se enuncia a continuación la metodología empleada por la UIC para la implementación del sistema de pago.

Fuentes de información utilizadas.

Para el presente estudio se utilizó como fuente de información principal El Decreto 281 emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la Republica de Cuba. La Resolución 9/2008 emitida por el Ministerio de trabajo y Seguridad Social. Dada en La Habana, a los 2 días del mes de febrero de 2008.

Entrevistas realizadas al Jefe de Equipo de Contabilidad y Finanzas, y revisión de documentos pertenecientes al área de Capital Humano y análisis de los resultados económicos de la Unidad.

2.3.1. Pago por Resultado de indicadores directos a la producción y los servicios. Modalidad de la UIC.

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.

Este sistema por indicadores directos a la producción y los servicios a su nivel y cumplen sus indicadores formadores, formando un salario por resultados superior al salario por tiempo real trabajado, aún cuando la empresa incurre en pérdidas acumuladas, no son afectados los salarios de los trabajadores y reciben el salario formado.

2.4. Áreas de implementación del nuevo sistema de pago.

La presente investigación fue realizada en la UIC Cienfuegos ,en las áreas productivas

y de Regulación y Control , en las cuales se pretende implantar el sistema de pago diseñado que no deteriore los Indicadores de Eficiencia de la UIC , siendo esta una de las formas del pago por resultados. Se aplicara esta forma debido a que es la que mas se ajusta a las características técnico-organizativas existentes. Las áreas que forman parte de la estructura organizacional son divididas en dos grandes grupos teniendo en cuenta su incidencia en el proceso productivo (áreas de producción y áreas de regulación y control) abarcando el 100% de los trabajadores que dan respuesta al Objeto Social de la Unidad.

2.5 Indicadores para la obtención del pago la obtención del pago.

Todo trabajador de esta entidad está obligado a cumplir lo que establece el Reglamento Disciplinario Interno de la UIC, por lo cual son requisitos imprescindibles para la obtención del por ciento total en cada caso, el que estará diferenciado por el coeficiente de participación laboral (**C.P.L**) (ver anexo #1) y cuyo incumplimiento puede privar totalmente la obtención del incremento. Los trabajadores que incurran en el incumplimiento de alguno de los requisitos siguientes, serán penalizados, en dependencia de la gravedad del hecho, valorado en la evaluación del **C.P.L** individual, de acuerdo a los siguientes aspectos:

El **Indicador Formador** del Monto de Salario es el cumplimiento mensual del Plan de Ventas de cada Equipo de Producción multiplicado por el Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Ventas.

Constituyen **Indicadores Condicionantes** para tener derecho al Salario por Rendimiento el cumplimiento acumulado de:

Para los Equipos de producción:

- Coeficiente de Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto del Equipo.
- Coeficiente de Gasto Total por Peso de Ingreso Total del Equipo.

El incumplimiento de estos Indicadores limita el Salario por Rendimiento a pagar a los trabajadores del Equipo a la cuantía en que no se incumplan los mismos.

Para los Equipos de Regulación y Control y las Brigadas de Apoyo:

- Coeficiente de Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto de la UIC.
- Coeficiente de Gasto Total por Peso de Ingreso Total de la UIC.
- Coeficiente de Correlación Salario Medio Productividad de la UIC.

El incumplimiento de estos Indicadores limita el Salario por Rendimiento a pagar a los trabajadores de los Equipos de Regulación y Control y las Brigadas de Apoyo de la UIC a la cuantía en que no se incumplan los mismos.

El Coeficiente de Participación Laboral (**CPL**) permite estimular el grado de participación de los trabajadores del colectivo en los resultados de la producción, constituye una evaluación cuantitativa del aporte real de cada miembro del colectivo en los resultados alcanzados, su dimensión oscila entre 0 y 2 teniendo en cuenta los factores evaluados.

Para la determinación del Coeficiente de Participación Laboral que corresponde a cada trabajador se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Resultados del Plan de Trabajo o Tarea Asignada.
- ✓ Aprovechamiento de la Jornada Laboral.
- ✓ Cumplimiento del Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo.
- ✓ Utilización de los Recursos.
- ✓ Cuidado y Mantenimiento de Equipos, Útiles y Herramientas.
- ✓ Calidad en el Trabajo Ejecutado.

La distribución de los valores del Coeficiente de Participación Laboral por cada uno de los diferentes aspectos será la siguiente:

- ✓ Resultados del Plan de Trabajo o Tarea Asignada. (De 0 a 1.1)
- ✓ Aprovechamiento de la Jornada Laboral. (De 0 a 0.2)
- ✓ Cumplimiento del Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo. (De 0 a 0.3)
- ✓ Utilización de los Recursos. (De 0 a 0.2)
- ✓ Cuidado y Mantenimiento de Equipos, Útiles y Herramientas. (De 0 a 0.2)

Calidad en el Trabajo Ejecutado (Este indicador disminuye el CPL) (De 0 a 2.0)

La correcta evaluación y determinación del CPL de cada trabajador le corresponde a su jefe inmediato superior el cual lo propone a la aprobación de su equipo de trabajo el que lo aprueba en reunión que se realizará a estos efectos.

En caso de incumplimiento se toma el complemento del CPL, el cual se obtiene restándole a 2 (valor máximo del mismo) el CPL otorgado.

Complemento del CPL : (2-CPL)

2.5.1 Formación del Salario.

El cálculo para la Formación del Salario se hará para cada Equipo de Producción individualmente teniendo en cuenta el cumplimiento del Plan de Ventas del Equipo. Para los equipos de Regulación y Control y las Brigadas de Apoyo teniendo en cuenta el cumplimiento del Plan de Ventas del UIC.

Se denomina Salario Base de Cálculo (**SBC**), al Salario Escala, más el Pago Adicional por Perfeccionamiento, más el pago por CIES, más la jornada irregular de los choferes, más el pago adicional de los encargados de almacén, más los pagos por CLA (nocturnidad, altura, etc.).

Los pagos adicionales debidamente autorizados que no se consideran en este Reglamento dentro del Salario Base de Cálculo (pago a Doctores y Másteres, pago a Instructores, pagos por alto desempeño, las dispensas salariales u otro tipo de garantía o plus salarial) se calcularán de acuerdo al tiempo real trabajado.

La Tarifa Salarial Base de Cálculo (**TSbc**) se calcula dividiendo el Salario Base de Cálculo entre 190.6 hrs. (Promedio de horas mensuales)

$$TSbc = \frac{SBC}{190.6}$$

El Salario Planificado (**Sp_i**) de cada trabajador se calcula multiplicando la Tarifa Salarial Base de Cálculo (**TSbc_i**) por las Horas Planificadas según régimen de trabajo aprobado (**Hrs.P_i**).

Donde: **Sp_i** = Salario Planificado del Trabajador i.

Hrs.P_i = Horas Planificadas del Trabajador i.

TSbc_i = Tarifa Salarial Base de Cálculo del Trabajador i.

i = Trabajador 1,2,..., n.

n = Enésimo trabajador.

El Fondo de Salario Planificado (**FSp**) del Equipo es la Sumatoria del Salario Planificado de cada trabajador.

$$FSp = \sum_{i=1}^n Sp_i$$

Donde: **FSp** = Fondo de Salario Planificado.

Sp_i = Salario Planificado del Trabajador i.

Cuando algún trabajador disfrute de sus vacaciones, tanto las planificadas como las consideradas como casos impostergables, no será considerado el tiempo de su disfrute en la planificación del salario del período.

El Salario Presencia (**Spr_i**) de cada trabajador se calcula multiplicando la Tarifa Salarial Base de Cálculo (**TSbc_i**) por las Horas Real Trabajadas (**Hrs.T_i**).

Donde: **Spr_i** = Salario Presencia del Trabajador i.

Hrs.T_i = Horas Real Trabajadas por el Trabajador i.

TSbc_i = Tarifa Salarial Base de Cálculo del Trabajador i.

i = Trabajador 1,2,..., n.

n = Enésimo trabajador.

El Fondo de Salario Presencia (**FSpr**) es la Sumatoria del Salario Presencia de cada trabajador.

$$FSpr = \sum_{i=1}^n Spr_i$$

Donde: **FSpr** = Fondo de Salario Presencia.

Spr_i = Salario Presencia del Trabajador i.

El Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Ventas se calcula de la siguiente forma.

$$CoefN_SP = \frac{Fsp}{Vp}$$

Donde: **CoefN_SP** = Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Ventas.

Vp = Ventas Planificadas

Fsp = Fondo de Salario Planificado.

Para los equipos de Producción se toma el Plan de Ventas del Equipo y el Fondo de Salario Planificado de los mismos.

Para los equipos de Regulación y Control y Brigadas de Apoyo se toma el Plan de Ventas de la UIC y el Fondo de Salario Planificado de los mismos.

El Fondo de Salario Formado se calcula de la siguiente forma.

$$FSf = CoefN_{SP} * Vr$$

Donde: Vr = Ventas Reales

El Salario por Rendimiento se calcula restándole al Fondo de Salario Formado el Fondo de Salario Presencia. Este puede ser positivo o negativo, en dependencia del cumplimiento o incumplimiento del indicador formador.

$$Sr = FSf - FSpr$$

Donde: Sr = Salario por Rendimiento.

Si el Salario por Rendimiento calculado más el 9.09 % una vez sumado al Gasto de Salario Real provoca el incumplimiento del indicador Coeficiente de Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto, el mismo se limita hasta donde se cumpla el indicador aplicando la siguiente fórmula de ajuste.

$$Sra = Sr - \frac{(GsVABr - GsVABp) * VABr * 1000}{1.0909}$$

Donde: Sra = Salario por Rendimiento ajustado.

Sr = Salario por Rendimiento.

$GsVABp$ = Coeficiente de Gasto de Salario por Peso de VAB Plan.

$GsVABr$ = Coeficiente de Gasto de Salario por Peso de VAB Real.

$VABr$ = Valor Agregado Bruto Real.

1.0909 = Coeficiente que incluye el 9.09 % de vacaciones.

Si el Salario por Rendimiento calculado más el 9.09 %, más el 12.5 % de Seguridad Social, más el 25 % de Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo una vez sumado al Gasto Total Real provoca el incumplimiento del indicador Coeficiente de Gasto Total por Peso de Ingreso Total, el mismo se limita hasta donde se cumpla el indicador aplicando la siguiente fórmula de ajuste.

$$Sra = Sr - \frac{(CfGtITr - CfGtITp) * ITr * 1000}{1.499988}$$

Donde: Sra = Salario por Rendimiento Ajustado.

Sr = Salario por Rendimiento.

CfGtlTp = Coeficiente de Gasto Total por Peso de Ingreso Total Plan.

CfGtlTr = Coeficiente de Gasto Total por Peso de Ingreso Total Real.

ITr = Ingreso Total Real.

1.499988 = Coeficiente que incluye el 25 % del Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo más el 12.5 % del Aporte a la Seguridad Social más el 9.09 % de vacaciones.

Si concurren las dos situaciones señaladas en los dos artículos anteriores se toma el menor de los dos valores.

Los procedimientos descritos anteriormente se aplican tanto a los Equipos de Producción como a los de Regulación y Control y Brigadas de Apoyo. A los primeros con los valores de sus propios indicadores y a los últimos con los valores de los indicadores de la UIC.

Si como consecuencia del ajuste del monto de Salario por Rendimiento Creado por deterioro de los Indicadores Condicionantes en los equipos de Producción, el Salario por Rendimiento a pagar al personal de las áreas de Regulación y Control sobrepasa el 30 % del Salario por Rendimiento total ajustado, entonces se debe ajustar el salario por rendimiento de estas áreas a ese porcentaje.

2.6 Trabajadores Abarcados

Este sistema abarca a todos los trabajadores de todas las categorías ocupacionales pertenecientes a todos los Equipos y Brigadas de la Unidad de Investigaciones para la Construcción de Pinar del Río, Cienfuegos, Villa Clara y Holguín. (Ver Anexo)

2.7 Período de Evaluación de los Indicadores.

Se establece el período de pago mensual para este Sistema por lo que los indicadores serán evaluados mensualmente.

La cuantía que el trabajador devengue por concepto de rendimiento, constituye salario y como tal está sujeto desde el punto de vista contable, fiscal y de derechos laborales a lo que para esta categoría está establecido y deberá hacerse efectivo en la fecha que se relaciona a continuación.

UIC	Fecha de pago
Cienfuegos	Día 6 de cada mes

La contabilidad del salario pagado por rendimiento se efectuará dentro del mes evaluado ya que este gasto corresponde a los del mes en cuestión, de contabilizarse en el mes siguiente deformaría los resultados económicos tanto del mes ejecutado como del posterior.

2.8 Distribución del Salario Formado.

El Salario de Cálculo de cada trabajador (**Sc_i**) para la distribución del Salario por Rendimiento se calcula de la siguiente forma:

Se multiplica el Salario Presencia (**Spr_i**) de cada trabajador por el Coeficiente de Participación Laboral (**CPL_i**) otorgado.

$$Sc_i = Spr_i * CPL_i$$

Donde: **Sc_i** = Salario de cálculo del Trabajador i

(Spr_i) = Salario Presencia del Trabajador i

CPL_i = Coeficiente de Participación Laboral del trabajador i

i = Trabajador 1,2,..., n.

n = Enésimo trabajador

Para la distribución individual del Salario por Rendimiento se utiliza el Coeficiente de Distribución Salarial (**Cds**). Éste se calcula dividiendo el Salario por Rendimiento de

cada Equipo por la Sumatoria del Salario de Cálculo. $\sum_{i=1}^n Sc_i$

$$Cds = \frac{Sra}{\sum_{i=1}^n Sc_i}$$

Donde: **Cds** = Coeficiente de Distribución Salarial.

Sra = Salario por Resultados Ajustado

i = Trabajador 1,2,..., n

n = Enésimo trabajador

El Salario por Rendimiento de cada trabajador es el resultado de multiplicar el Salario de Cálculo de cada trabajador por el Coeficiente de Distribución Salarial de cada Equipo.

$$Sr_i = Sc_i * Cds$$

Los técnicos en adiestramiento tienen derecho a que se les retribuya el pago por sobrecumplimiento, en caso de incumplimiento se le garantizará el salario establecido por la legislación vigente.

2.9 Certificación del Cumplimiento de los Indicadores.

El Indicador Formador y los Indicadores Condicionantes serán certificados por los funcionarios que se relacionan en la siguiente tabla.

Indicadores.	Funcionario que Certifica
Plan mensual de Ventas de los Equipos de Producción y de la UIC	Jefe de Equipo de Contabilidad y Finanzas
Coeficiente de Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto de los Equipos de Producción y de la UIC	Jefe de Equipo de Contabilidad y Finanzas
Coeficiente de Gasto Total por Peso de Ingreso Total de los Equipos de Producción y de la UIC.	Jefe de Equipo de Contabilidad y Finanzas
Coeficiente de Correlación Salario Medio Productividad de la UIC.	Jefe de Equipo de Contabilidad y Finanzas
CPL	Jefes Directos de las Divisiones Estructurales

Los Jefes directos de los trabajadores de las diferentes Divisiones Estructurales certificarán los CPL otorgados a cada trabajador mediante el acta de la reunión del área debidamente firmada por él y un Representante de los Trabajadores seleccionado por éstos, en el modelo establecido y lo entregarán a la División Estructural de Capital Humano al cierre de cada período de pago.

Las certificaciones deben hacerse por escrito (aún cuando la entidad tenga automatizada la información) no deben presentar tachaduras y se archivarán adecuadamente. Deben estar firmadas por los funcionarios responsabilizados, definidos en los artículos precedentes. Los valores de los indicadores incluidos en las certificaciones deben corresponderse con el plan oficial de la entidad, así como con los registros contables de la misma, o los modelos establecidos oficialmente por la entidad, a estos efectos.

2.10 Control del Sistema.

El Director de la Unidad de Investigaciones para la Construcción es el máximo responsable de la aplicación, control y evaluación de cada sistema de pago por los resultados aplicados en la Unidad de Investigaciones para la Construcción, los que deberán analizarse al menos trimestralmente en los consejos de dirección de las mismas, por el comportamiento real de sus indicadores contra el plan y el real del año anterior, y sobre esta base, la Dirección determina el impacto de su aplicación en la eficiencia, expresada en el comportamiento de la Productividad del Trabajo, en el Salario Medio, Coeficiente de Correlación Salario Medio Productividad del Trabajo, Coeficiente de Gasto Total por Peso de Ingreso, Coeficiente de Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto y cumplimiento de los aportes, cumplimiento de la Utilidad entre otros, y debe rendir cuenta al menos una vez en el trimestre ante el Consejo de Dirección de la Empresa y el colectivo de trabajadores.

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

- Cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes, generales y por áreas, tanto en unidades físicas como en valores, con vistas a no desvirtuar el resultado real de la Unidad de Investigaciones para la Construcción por la influencia de factores como modificaciones de precios.
- Correspondencia entre el salario devengado y los resultados alcanzados por la Unidad de Investigaciones para la Construcción, para evitar los pagos sin respaldo productivo.

El Director General de la Empresa, evalúa al menos trimestralmente, en el Consejo de Dirección, la marcha de la aplicación de los sistemas de pago por resultados y adopta las decisiones que corresponden a ese nivel para erradicar cualquier desviación detectada, entre las cuales puede estar la sustitución del sistema, manteniendo el principio de la vinculación del salario de los trabajadores a los resultados. En todos los casos, este proceso se realiza de conjunto con la organización sindical a ese nivel.

Cuando en la aplicación práctica de este sistema de pago por los resultados, el cumplimiento alcance niveles superiores a un 140 por ciento del salario de los trabajadores o por el contrario sea inferior al 70 por ciento, se deberá de inmediato realizar un análisis en el Consejo de Dirección, para determinar si el nivel salarial formado se corresponde con los resultados de eficiencia alcanzados, con el objetivo, de que si existe alguna deficiencia o violación en este tema, pueda tomar oportunamente, las medidas correctivas que procedan.

Este análisis se realizará de forma independiente para cada Unidad Estructural y el salario al que se refiere, es el que como promedio, se obtiene por los trabajadores abarcados.

2.11 Tratamiento Laboral y Salarial en Caso de Interrupción Laboral.

En caso de producirse interrupciones laborales se procederá a la reubicación del trabajador en alguna labor productiva o de servicios en la propia entidad o en otra, siempre que ésta sea útil y necesaria.

Siempre que sea posible se recuperará la producción o servicio en cuyo caso se abonará el salario que corresponda.

De no ser posible recuperar la producción ni reubicar al trabajador por causas no imputables al mismo se aplicará lo establecido en la Resolución No. 35/2010 Reglamento Sobre el Tratamiento Laboral y Salarial Aplicable a los Trabajadores Disponibles e Interruptos.

Los trabajadores que se reubiquen como resultado de interrupciones laborales o sean declarados disponibles, cobrarán el salario del cargo que pasan a desempeñar de acuerdo al sistema de pago aplicado.

2.11.1 Precisiones generales del sistema

A los trabajadores que ocupan cargos de dirección a cualquier nivel sin perjuicio de lo establecido en los artículos anteriores del presente reglamento, se les tendrá en cuenta para determinar la concesión de la retribución salarial, los resultados alcanzados por el colectivo que dirige y su desempeño integral.

Los trabajadores que sean movilizados, trasladados provisionalmente o causen baja por jubilación, reducción de plantillas u otras causas se les efectúa el pago de la estimulación correspondiente al tiempo realmente trabajado en el período que dio origen a la misma, siempre que se hayan cumplido los indicadores y requisitos establecidos.

El tiempo que los trabajadores estén movilizados por cualquier causa se le remunerará en base al salario promedio devengado en los últimos seis meses siempre que esto no viole cualquier disposición establecida al respecto en la legislación vigente. El salario pagado por este concepto no afectará el fondo de salario presencia del Grupo.

Conclusiones parciales del capítulo.

1.- Con la aplicación de este sistema de pago se pone de manifiesto la igualdad de derechos y oportunidades para todos los trabajadores de la Unidad, no el igualitarismo.

2.- Se remunera y estimula conforme a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por cada miembro del colectivo laboral.

3.- La planificación correcta y oportuna es clave para lograr cumplir las expectativas del sistema que se propone, tanto a nivel de unidad como por cada uno de los Equipos de producción que la integran..

4.- Los ingresos de los trabajadores de la Unidad, como parte de una Empresa socialista en Perfeccionamiento Empresarial están vinculados a los resultados finales que se obtienen.

Capítulo III: Medición económica de la aplicación del pago por resultados.

Una vez implementado el sistema de pago en este capítulo se realizara la medición económica de la aplicación del pago por resultados aplicando en la UIC Cienfuegos i dicha medición se efectuara a través del cálculo y análisis de un grupo de indicadores en dos periodos productivos (Último trimestre del 2010 y Último trimestre del 2011) como se establece en La Resolución 9/2008 emitida por el Ministerio de trabajo y Seguridad Social, en su CAPÍTULO VII EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR LOS RESULTADOS, SECCIÓN ÚNICA: EVALUACIÓN Y CONTROL. Entre los indicadores y coeficientes a medir se encuentra:

Como Indicadores

- Valor Agregado Bruto
- Fondo de salario
- Productividad
- Gastos de Materias Primas y Materiales
- Amortización
- Otros Gastos Monetarios
- Servicios Recibidos
- Gastos Generales y de Administración

Como Coeficientes

- Coeficiente de gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto
- Coeficiente de gasto total por peso de ingreso total
- Coeficiente de correlación Salario Medio/Productividad

En la realización de los cálculos correspondientes al análisis se utilizo como fuente de datos los Estados de Resultados de los periodos en cuestión, Análisis de Efectividad de Pago y Balance de Comprobación por Saldo así como otros documentos pertenecientes al departamento de Capital Humano.

3.1. Metodología para la medición económica del pago por resultado.

En la medición de la efectividad económica del nuevo sistema de pago implementado en la UIC Cienfuegos se emplea el programa Excel el cual permite calcular los indicadores plasmados con anterioridad. A continuación se describen los pasos que

siguen.

Para calcular la efectividad económica se siguen los siguientes pasos;

Paso #1: Selección de los datos para el cálculo de los indicadores según Resolución 9/2008 emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social., una vez determinados los datos primarios se selecciona el periodo de análisis, que debe comprender un trimestre y este debe de ser comparado con igual periodo del año anterior.

Para nuestro análisis se tiene en cuenta el Plan de Producción desagregado en todos sus indicadores componentes que son la base del trabajo sistemático para la prestación de los servicios en nuestra Entidad y que dan cumplimiento a nuestro objeto social

Los periodos de análisis que se toman son último trimestre del 2010 y r último trimestre del 2011, por ser el periodo en que se implementa este nuevo sistema de pago.

Paso #2. Conformación de la hoja de cálculo en Excel, quedando por las filas los indicadores y por las columna el plan y real y el por ciento de cumplimiento al cierre del trimestre como muestra la tabla #1.

Tabal No. Formato utilizado en Excel para el cálculo de los Indicadores.

Indicadores	Unidad medida	formula	Plan	real	%cumplimiento	Real	% cumplimiento
Productividad del Trabajo							
Salario medio							
Coeficiente de correlación Salario medio de Productividad del trabajo							
Coeficiente de Gasto total por peso de Ingreso Total							

Coeficiente de de Gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto							
Cumplimiento de los Aportes							
Cumplimiento de las Utilidades							

Fuente: Elaboración propia

Además, el análisis del Sistema de Pago en cuestión comprende los aspectos siguientes:

- Cumplimiento de los Indicadores formadores y condicionantes generales y por áreas, tanto en unidades físicas como en valores con vistas a no desvirtuar el resultado real de la Unidad de Investigaciones para la Construcción.
- Correspondencia entre el salario devengado por resultados y los resultados alcanzados por la Unidad para evitar pagos sin respaldo productivo.

Una vez conformada la tabla se calcula los siguientes indicadores:

Productividad= VAB/Pt

Donde: VAB= Valor agregado bruto

Pt= Promedio de trabajadores

Salario medio=Fs/Pt

Donde: FS= Fondo de salario

Pt= Promedio de Trabajadores

Coef. Correlac. Salar.Med./Product=SM/Product.

Donde: SM=Porciento de cumplimiento del salario medio

Product.= Porciento de cumplimiento de la Productividad

Coefic. Gasto de sal.por peso de VAB= FS/VAB

Donde: FS= Fondo de salario

VAB= Valor agregado bruto

Coef. gasto Total / Ing. Total=Gasto Total/Ingresos Totales

Paso # 3. Análisis de los resultados según informaciones de salida del Excel. Una vez realizados los cálculos pertinentes se procede al análisis de los indicadores en cuanto a su comportamiento.

En el anexo No.2 se muestra la hoja de cálculo sobre la que se realiza el cálculo de los indicadores de sistema de pago. (Tabla Yolanda).

A continuación se presenta una tabla resumen con el cálculo de los indicadores que permiten medir la efectividad económica del pago por resultado de indicadores directo a la producción y los servicios.

Indicadores	Plan 2011	Real 2011	% Cumplimiento 2011	Real 2010	% Cumplimiento de 2011/2010
valor agregado bruto	1849.3	1891.4 mp	102	1780.3	106
productividad del valor agregado bruto	16.365	17.677	108	15.895	111
Gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto	0.3949	0.3733	94.5	0.4344	85
Relación Gasto Total/ Ingreso Total	0.6188	0.6171	99.7	0.6812	96
Correlación salario medio productividad	1.0	0.96		0.94	102

Fuente: Elaboración propia

Tabla II. Resumen del cálculo de los indicadores de efectividad económica

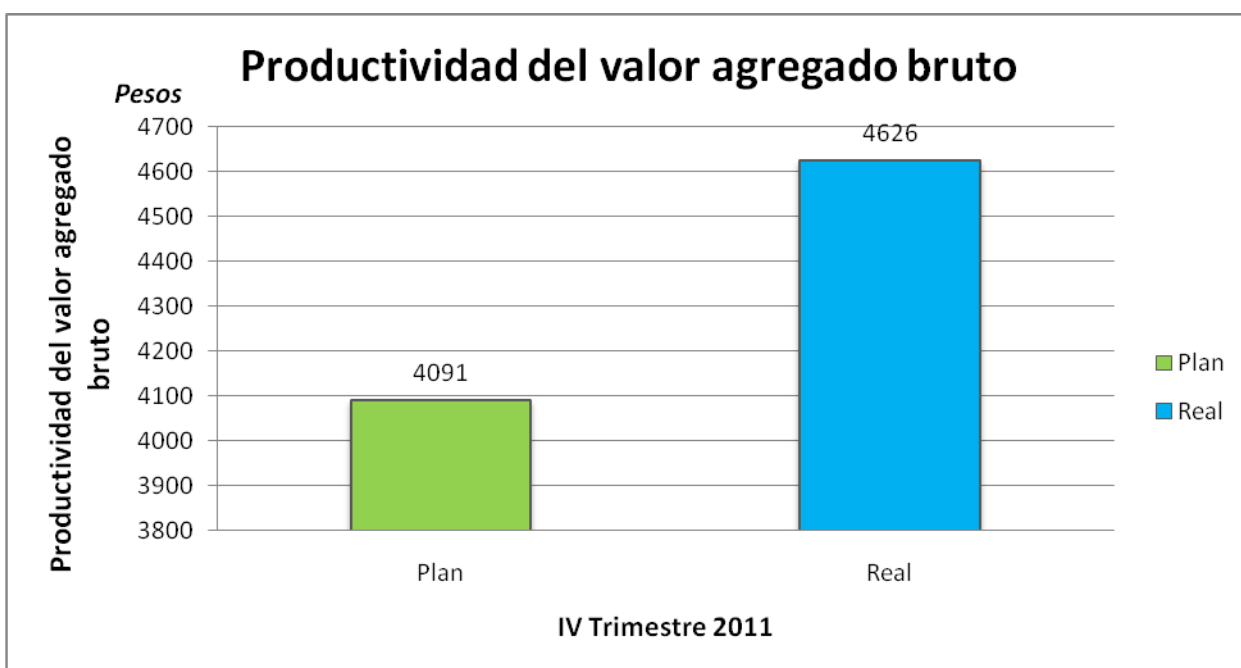
Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la dirección económica de la UIC Cienfuegos.

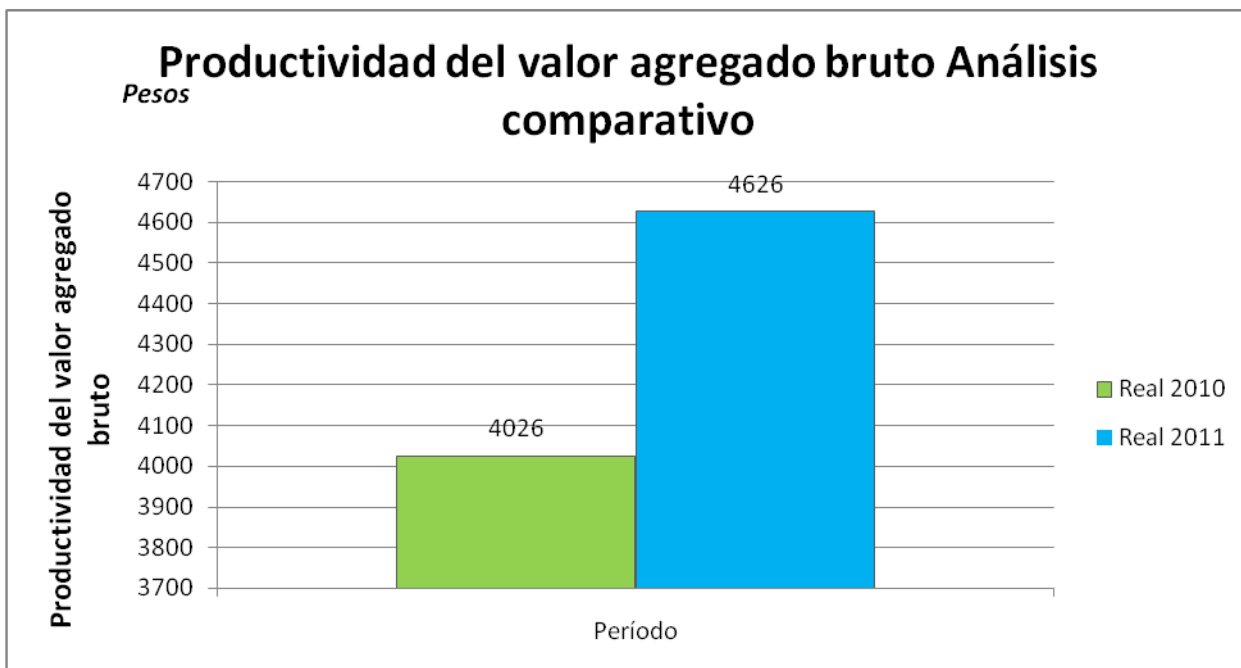
Una vez realizado el cálculo de los indicadores se muestra el comportamiento de los mismo con el objetivo de reflejar la efectividad de la aplicación del nuevo sistema de pago implementado en la empresa

3.2. Análisis de los resultados obtenidos.

Productividad Valor Agregado Bruto.

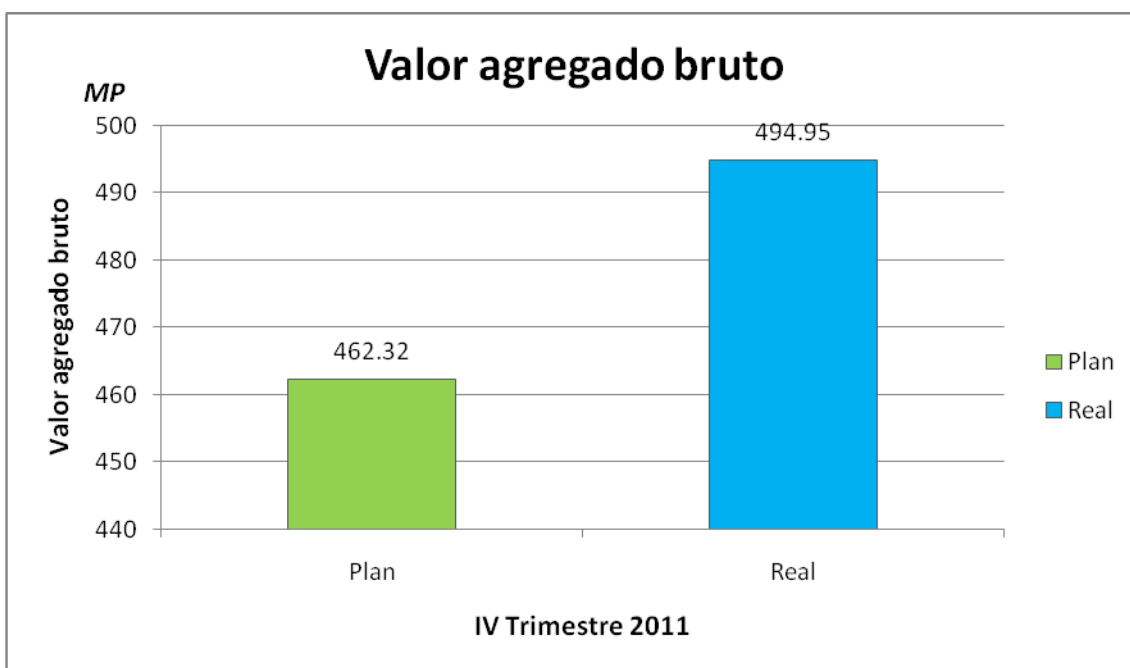
La productividad del valor agregado bruto el cuarto trimestre del 2011 se comporta al 113% respecto a los valores planificados por ciento este que se considera favorable respecto a igual período del 2010, con independencia del resultado alcanzado (115%), teniendo en cuenta que el plan de Productividad para el 2011 lleva implícito un incremento del 5% respecto al año anterior, por lo que puede considerarse que en este indicador ha tenido buen impacto la aplicación de este sistema de pago..

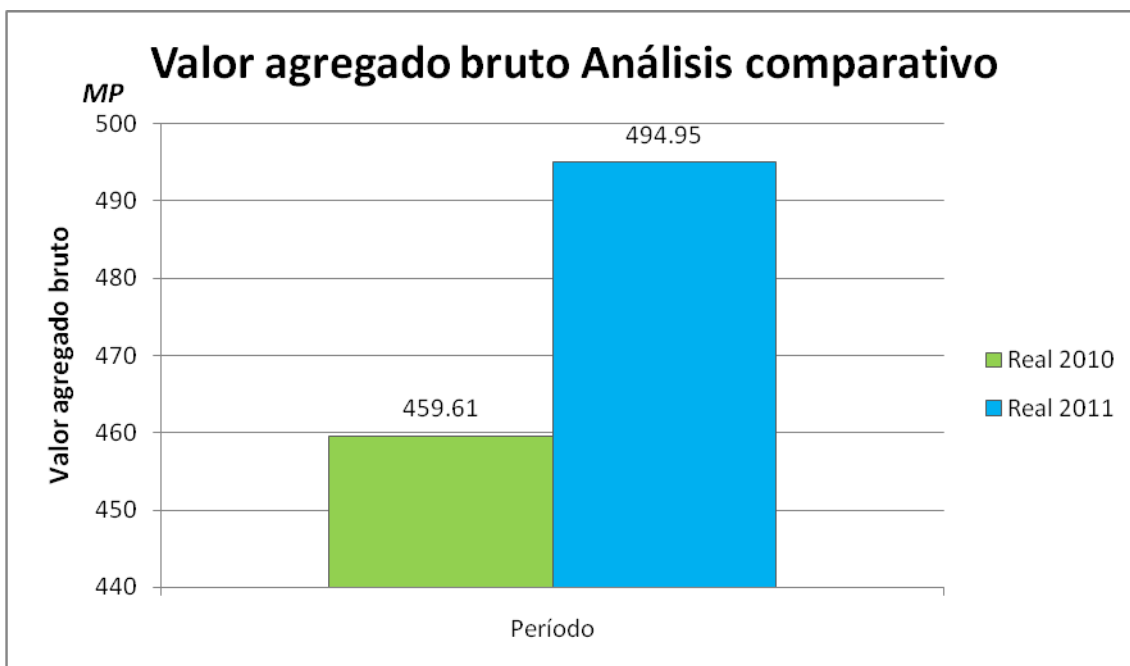




Valor Agregado Bruto

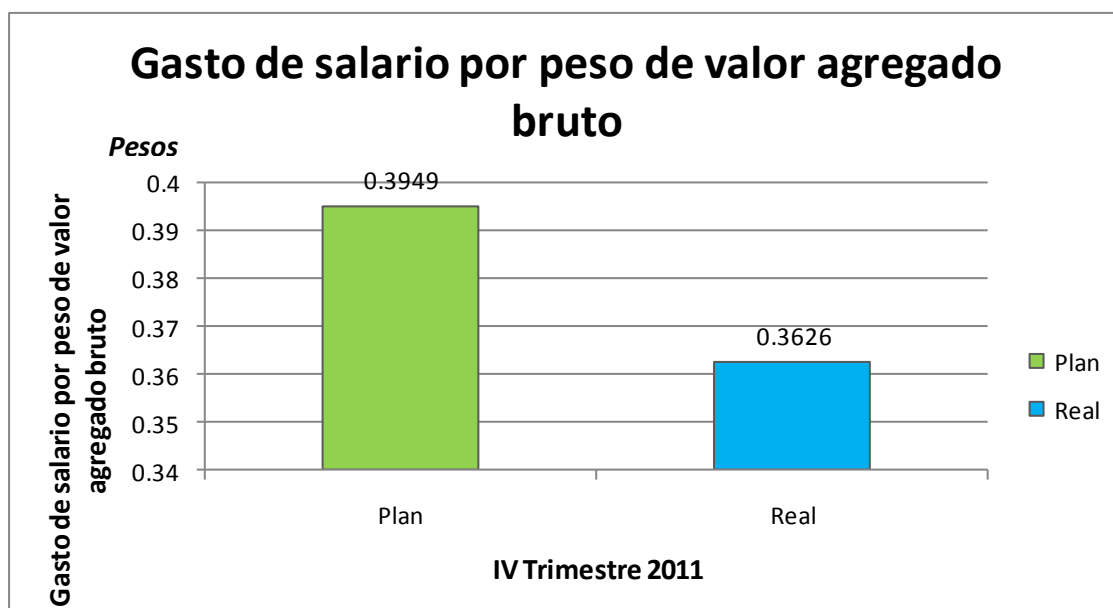
El valor agregado bruto real obtenido en el período que se analiza se comporta al 107% respecto al plan comportamiento este que se considera favorable. .Significamos que el Plan de este indicador para el cuarto trimestre del 2011(462.32) es mucho mayor que para igual período del 2010(384.24), por lo que el análisis comparativo está basado no sólo en el comportamiento real sino también en los planes trazados por la Unidad para el 2011sobre la dase de la eficiencia y la austeridad en los gastos..

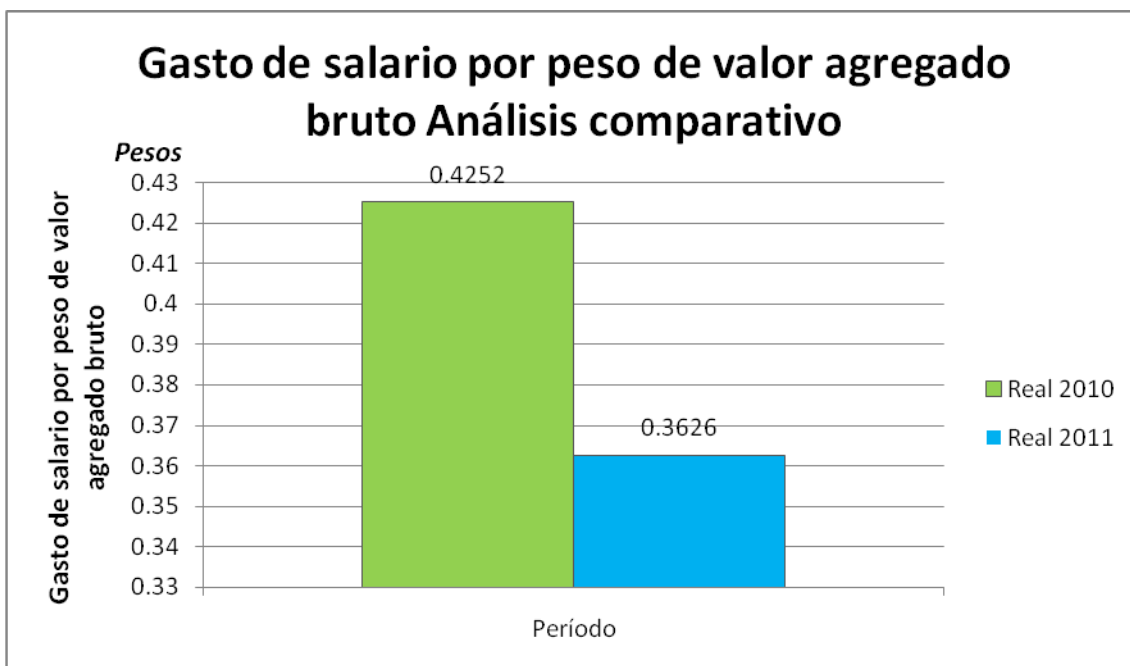




Gasto de Salario por peso de Valor Agregado bruto.

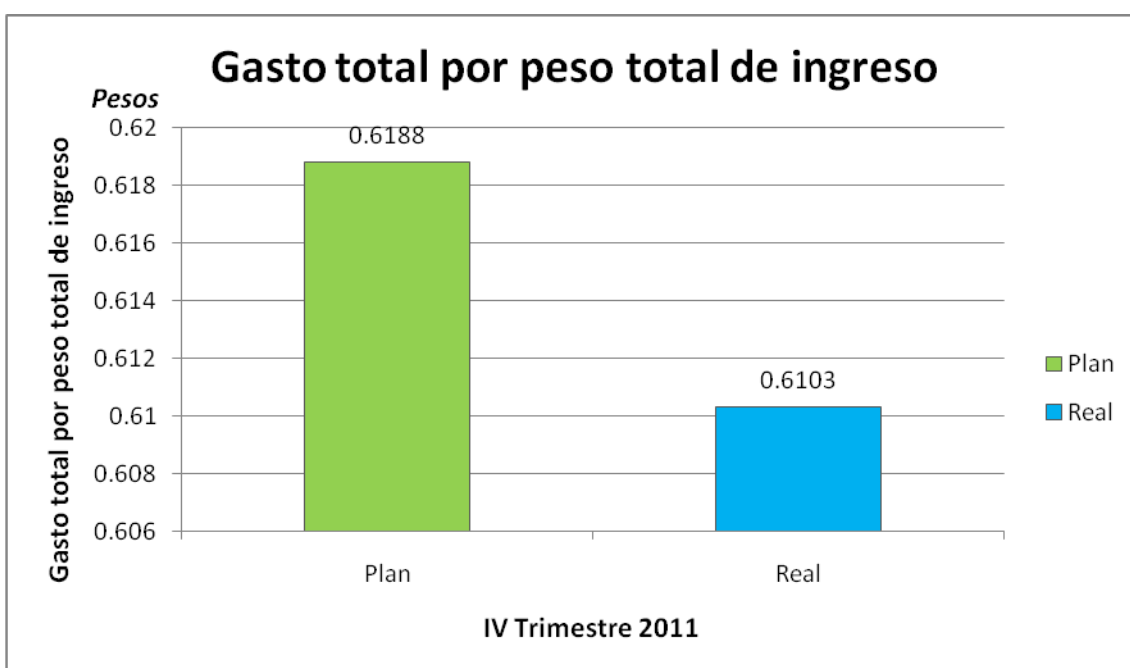
El coeficiente de gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto que se obtiene adopta un comportamiento positivo al cierre del cuarto trimestre de 2011(91%) y muy alentador al compararlo con igual período del año anterior (al 93%), lo que significa que el salario que se paga está respaldado positivamente por los niveles de producción que se obtienen conjugados con niveles racionales de gasto material y servicios recibidos, factores determinantes del Valor Agregado bruto..

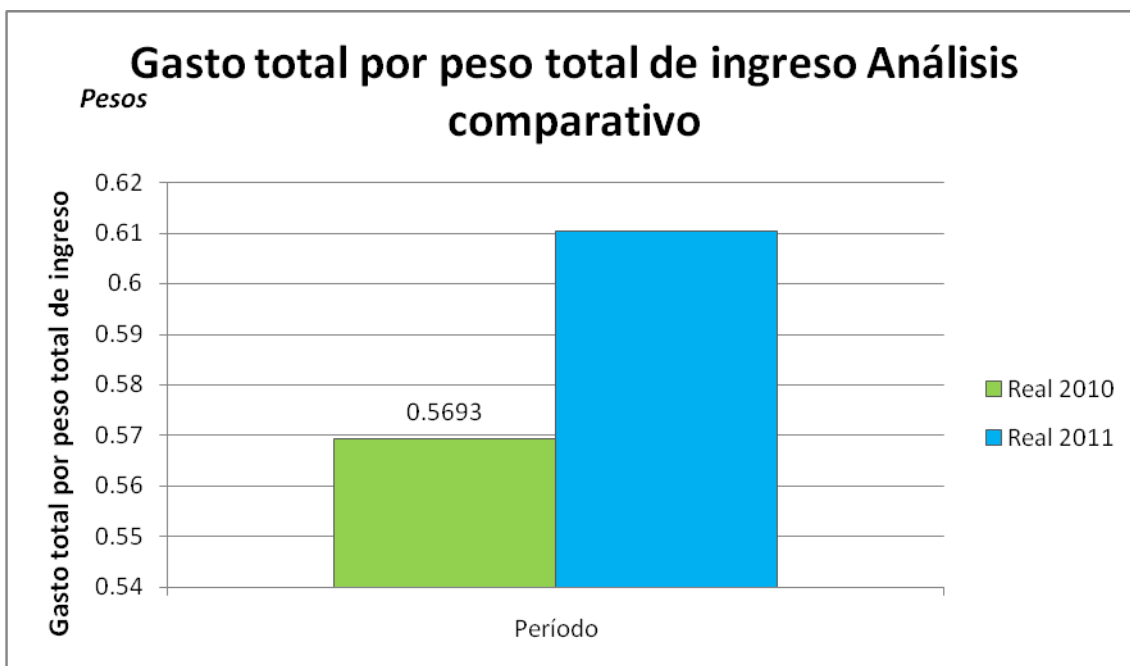




Gastos Totales por peso de Ingreso Total.

Este indicador resume el impacto de la aplicación del nuevo sistema de pago, ya que a pesar de tener en el 2011 un coeficiente planificado mucho menor se logra un comportamiento real al 98% lo que significa que el total de gastos en que se incurre para la realización de los servicios que se prestan adoptan valores permisibles para que este indicador no sufra deterioro.

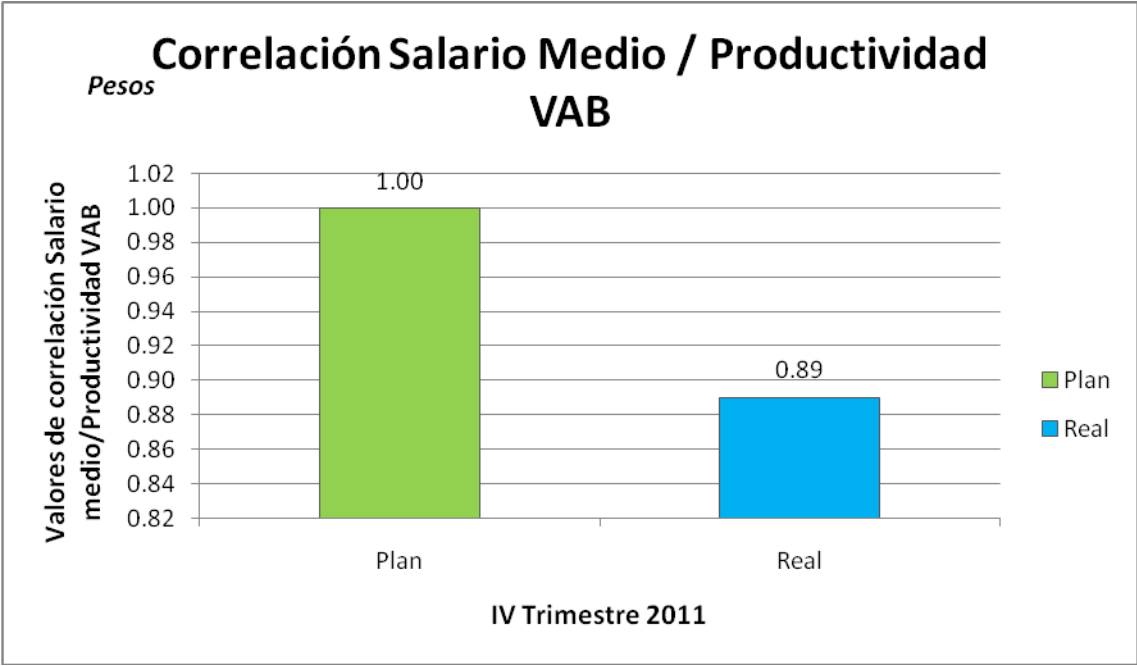




Correlación Salario Medio Productividad por Valor Agregado Bruto.

La correlación salario medio productividad por valor agregado bruto de la producción de bienes y servicios de la Unidad de Investigaciones para la Construcción de Cienfuegos simboliza eficiencia toda vez que una relación de 0.89 expresa que en ese trimestre la Productividad del trabajo creció un 11% por encima del salario medio obtenido. Es bueno significar que este comportamiento deseado en esta relación debemos siempre lograrlo por la vía intensiva o sea incrementando la productividad a partir del valor Agregado bruto y así poder respaldar todo el salario por rendimiento que se obtenga con la aplicación del sistema de pago en cuestión.

Correlación Salario Medio/Productividad VAB



Conclusiones parciales del capítulo.

- 1.- El sistema de pago propuesto permite ajustar el monto de salario por rendimiento a distribuir hasta donde no se deterioren los indicadores de eficiencia de la Unidad.
- 2.- Con la aplicación de este sistema de pago se logra que los directivos de cada división estructural interioricen y transmitan al resto de los trabajadores la necesidad de producir con eficiencia.
- 3.- Del monto total del salario por rendimiento el mayor porcentaje se distribuye a los equipos de producción,.

Conclusiones Generales

- 1.- Se logra fortalecer el sistema de Dirección y Gestión de nuestra Unidad como parte de una empresa Estatal socialista según lo que establece
- 2.- La Unidad de investigaciones para la Construcción de Cienfuegos para el diseño e implantación del pago por resultados utiliza
- 3.- Se utiliza un Sistema de pago directo a la producción y los Servicios, teniendo en cuenta el tipo de actividades que se realizan y teniendo en cuenta lo que establece la Resolución No.9/2008 del Ministerio de trabajo y Seguridad Social.
- 4.- El Sistema de pago que se diseña nos da la posibilidad de medir de forma independiente los resultados de cada uno de los equipos Productivos, así como de manera integral la eficiencia de la Unidad.
- 5.- Los indicadores formadores así como los indicadores condicionantes se miden y controlan para cada uno de los equipos de producción.
- 6.- El pago por resultados que se contiene no deteriora los indicadores de eficiencia de la unidad.
- 7.- la aplicación de este sistema de pago contribuye a la actualización del nuevo modelo económico, donde prima la planificación en todas sus manifestaciones.

Recomendaciones

1-Continuar realizando la medición de los principales Indicadores de eficiencia de manera que permita determinar con exactitud la efectividad del Sistema de Pago aplicado en los resultados finales de la Unidad.

2-Dar un seguimiento sistemático a los niveles de productividad y salario medio que se obtiene de forma tal que tomarse decisiones oportunas para evitar el deterioro de la relación entre ambos indicadores.

3-Mantener un sistema de monitorio en los Indicadores formadores y condicionantes para lograr los resultados deseados como parte de la actualización del nuevo modelo económico

BIBLIOGRAFIA

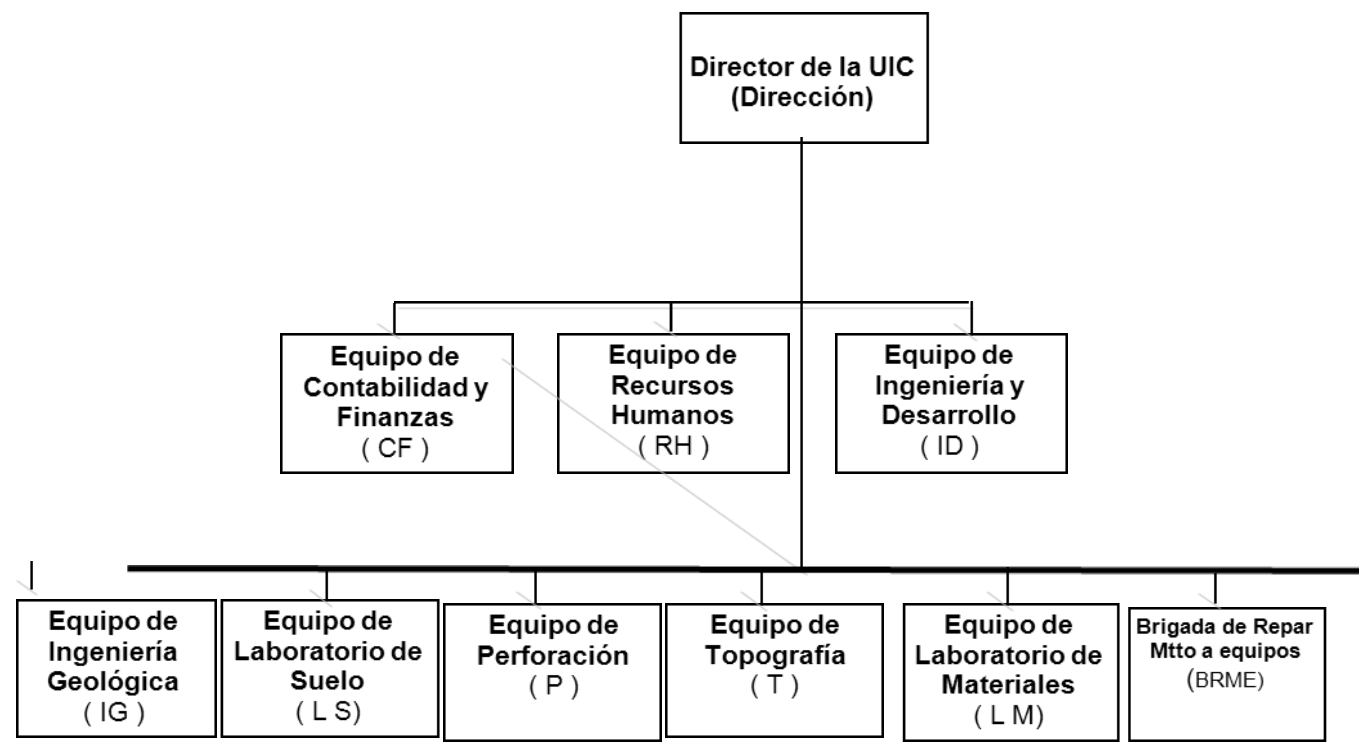
- Albert, K, (1995). *Estrategia de Recursos Humanos* Hay Associates. New York.
- Arias G, (1992). *Administración de Recursos Humanos* Edit. Trillos., México.
- Arias G, (1992) *Administración de Recursos Humanos*, México: Edit. Trillos.
- Aubrey, D, (1993). *Gerencia del Desempeño México.*, Serie Mc Graw-Hill.
- Arencibia B & Glez .J (2003) Aspectos básicos de la dirección por proyecto. *En: La revista del empresario cubano (La Habana).*
- Beer, M, (1984). *Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social.* Madrid: Editorial Pirámide S. A.
- Betancourt, A, (1998) Entrevista al Coronel Armando Pérez Betancourt, Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial.-- <http://www.cubaminrex.cu/>, consultado en marzo del 2012.
- Batista. A (1996) *Comportamiento organizacional en la GRH / J.M, Revista Capital Humano*
- Bustillo, C, (1994). , *La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano.*, La Habana
- Brigh W.E. (1976) *How one Company Manages Its Human Resources.* , Harvard Busines Review. (E.U).
- Chiavenato, L. (1995). *Administración de Recursos Humanos* Ediciones McGraw., México.
- Consejo de Ministros (2006) Decreto No 281, Ediciones Consejo de Estado La Habana
- Echevarría, D y García, S (2002) *Reflexiones sobre el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Apuntes para su Estudio . Manuales gerenciales*
- Farrel, J (2005) *Agilidad en el Perfeccionamiento Empresarial .* Available at: <http://www.lademajagua.co.cu/infgran7321.htm>, Consultado en marzo del 2012
- GEPE (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnostico empresarial.* Folletos, La habana
- Griñán, A (2005) *Génesis de un proceso económico extraordinario* Available at: <http://www.nnc.cubaweb.cu/economia/>. Consultado en febrero del 2012
- Lage, C (2004) *Las empresas de Cuba en perfeccionamiento a ser ejemplos.* <http://www.tiempo21.cu>, consultado mayo 2012
- Lee. S (2004) *Las empresas en perfeccionamiento deben ser ejemplo y vanguardia en la batalla por el desarrollo económico:* <http://www.elhabanero.cubaweb.cu/> consultado en abril del 2012
- MTSS (2005). *Legislación laboral.*, <http://www.mtss.cu/legislaleyes1.php>. consultada marzo del 2012

- Periódico Granma* (2007) Agilidad en el Perfeccionamiento Empresarial. <http://www.granma.cu> consultado abril del 2012
- Periódico Trabajadores* (2007). Aplican perfeccionamiento empresarial entidades de la Sideromecánica. <http://www.trabajadores.cu>, Consultado en marzo del 2012.
- Periódico Juventud Rebelde* (2005) Avanza el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. (La Habana). <http://radiohabanacuba.co.cu/espanol/noticias/nov05/25nov/25cubae mpresarial.htm>, Consultado en abril del 2012
- Periódico Granma* (2006) El Perfeccionamiento Empresarial. Available at: <http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Bases.asp>. Consultado en febrero del 2012
- Periódico Trabajadores* (2008). La clave está en el perfeccionamiento empresarial. <http://www.trabajadores.cu/news/> Consultado en marzo 2012
- Rodriguez, A (2009), Lo único permanente es el cambio, <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/>, consultado en abril del 2012
- Rodriguez , C (1999) El perfeccionamiento empresarial como cambio cultural: pistas para su indagación. <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/>, consultado en abril del 2012
- Zaldiva, M (2002), Las transformaciones en el sistema empresarial a partir de los 90 y la búsqueda de la eficiencia y la competitividad, <http://www.granma.cu>, consultado en marzo del 2012

ANEXOS:

Anexo No. 1: Estructura organizativa UIC Cienfuegos

ORGANIGRAMA. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
EMPRESA NACIONAL DE INVESTIGACIONES APLICADAS. INVESCONS
UNIDAD DE INVESTIGACIONES PARA LA CONSTRUCCION DE CIENFUEGOS (UIC)



Anexo No. 2: Modelo de evaluación de Coeficiente de participación laboral (CPL)

Nombres y Apellidos de los evaluados	Factores evaluados						CPL
	Resultados del Plan de Trabajo	Aprovechamiento de la JL Cumpi. del Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo	Utilización de los Recursos	Cuidado y conservación de los equipos, útiles y herramientas	Calidad (disminuye el CPL)		
	(De 0 a 1.1)	(De 0 a 0.2)	(De 0.0 a 0.3)	(De 0.0 a 0.2)	(De 0.0 a 0.2)	(De 0 a 2.0)	
Lazaro Venancio Cruz Suárez	1.0	0.1	0.3	0.2	0.2		1.8
Armando R. Estevez Suárez	1.1	0.1	0.3	0.2	0.2		2
Bárbara Torres Jimenez	1.0	0.1	0.3	0.2	0.2		1.9
Pedro Castellano Hernández	1.0	0.1	0.3	0.2	0.2		1.9
Claudia Marisel Curbelo Caner	1.1	0.1	0.3	0.2	0.2		2
Nelson Grcía Peraza	1.0	0.1	0.3	0.2	0.2		1.9
Luís A. Zamora gonzález	1.1	0.1	0.3	0.2	0.2		2
Andyleidys Gómez Calderon	1.0	0.1	0.3	0.2	0.2		1.8
Liena Rodríguez Quintero	0.8	0.2	0.3	0.2	0.2		1.6
Glenda González González	1.0	0.1	0.3	0.2	0.2		1.8
Gilberto Lasoncel García							0
Manuel Alejandro Miralles Sosa	1.0	0.1	0.3	0.2	0.2		1.8
Anays Emilia Carriles Vega	0.4	0.1.	0.3	0.2	0.2		1.2

Nombres y Apellidos del Jefe de Equipo:

Nombres y Apellidos del Rep. de los trabajadores:

Firma:

Firma:

Anexo No. 3: Modelo de Indicadores Económicos

INDICADORES ECONOMICO PLAN 2010 Cienfuegos						
Este plan responde a los indicadores del modelo 2 aprobado para el plan 2011 a la firma del ministro del organismo.			1ER BALANCE DE DICIEMBR E 2011			
Indicadores NOV	PLAN DIC	REAL DIC	%	PLAN ACUM ULAD O DIC	REAL ACUM ULAD O DIC	%
Producción bruta	172.500	194.439	112.72%	2070.000	2150.543	103.89%
Inventario inicial						
Inventario final						
Inversiones y/o reparaciones						
Producción mercantil	172.500	194.439	112.72%	2070.000	2150.543	103.89%
Valor Agregado	154.108	166.439	108.00%	1849.300	1889.680	102.18%
Promedio de trabajadores	113	109	96.46%	113	107	94.69%
Productividad	1,364	1,527	111.96%	16,365	17,661	107.91%
Salario medio mensual	538.61	513.76	95.39%	6463.29	6551.55	101.37%
Fondo de salario	60.863	56.000	92.01%	730.352	701.016	95.98%
Seguridad social	8.521	7.000	82.15%	102.249	100.337	98.13%
Impuesto sobre nominas	15.216	14.000	92.01%	182.588	175.234	95.97%
Total de gasto material	11.225	13.000	115.81%	134.700	152.100	112.92%
Materiales	4.475	13.000	290.50%	53.700	78.271	145.76%
Piezas de Repuestos	2.667		0.00%	32.000	20.790	64.97%
Energía	0.750		0.00%	9.000	5.841	64.90%
Combustible	3.333		0.00%	40.000	47.198	118.00%
Amortizacion	3.333	6.700	201.00%	40.000	67.869	169.67%
Reposición			#¡DIV/0!		0.000	#¡DIV/0!
			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Otros gastos monetarios	7.292	15.000	205.71%	87.500	118.898	135.88%
Servicios Recibidos	7.167	15.000	209.30%	86.000	108.763	126.47%
Total de gastos	106.449	111.700	104.93%	1277.389	1315.521	102.99%
Produccion agropecuaria			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Gastos no relacionados	0.0		#¡DIV/0!	0.000	0.000	#¡DIV/0!
Capacidad a preservar			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Movilizaciones			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!

Paralizaciones			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Gastos de comedor			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Otros			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Gastos generales de administracion	28.000	28.000	100.00%	336.00 0	247.36 6	73.62%
Otras variaciones			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Costo de la produccion bruta	78.449	83.700	106.69%	941.38 9	1068.1 55	113.47%
Inventario inicial			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Inventario final			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Reparaciones con medios propios			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Inversiones con medios propios			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Otras variaciones			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Costo produccion mercantil	78.449	83.700	106.69%	941.38 9	1068.1 55	113.47%
Utilidad antes del ingreso y gasto	94.051	110.739	117.74%	1128.6 11	1082.3 88	95.90%
Otros ingresos	0.000	0.000	#¡DIV/0!	0.000	0.014	#¡DIV/0!
Comedores y cafeterias			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Otros			#¡DIV/0!		0.014	#¡DIV/0!
Otros gastos	0.292	0.300	102.86%	3.500	4.850	138.57%
Gastos financieros	0.292	0.300	102.86%	3.500	3.546	101.31%
Comedores y cafeterias			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Paralizaciones			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Movilizaciones			#¡DIV/0!		1.304	#¡DIV/0!
Capacidades a preservar			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Gastos de años anteriores			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Gastos por faltantes			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Otros			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Gastos generales de administracion	28.000	28.000	100.00%	336.00 0	247.36 6	73.62%
Utilidad o perdida del período	65.759	82.439	125.36%	789.11 1	830.18 6	105.21%
Costo por peso Produccion Bruta	0.4548	0.4305	94.65%	0.4548	0.4967	109.22%
Costo por peso Prod. Mercantil	0.4548	0.4305	94.65%	0.4548	0.4967	109.22%
Gasto material x \$ Prod. Bruta	0.0651	0.0669	102.75%	0.0651	0.0707	108.69%
Gasto salario x \$ Prod. Bruta	0.3528	0.2880	81.63%	0.3528	0.3260	92.39%
Gasto salario x \$ Valor Agregado	0.3949	0.3365	85.19%	0.3949	0.3710	93.93%
Gasto salario x \$ Prod. Mercantil	0.3528	0.2880	81.63%	0.3528	0.3260	92.39%
Amortización x \$ Prod. Bruta	0.0193	0.0345	178.32%	0.0193	0.0316	163.32%

Otros gastos monetarios x \$Prod. Bruta	0.0423	0.0771	182.50%	0.0423	0.0553	130.79%
Total de gastos x \$ Prod. Bruta	0.6171	0.5745	93.09%	0.6171	0.6117	99.13%
Gastos administrativos x \$ Prod. Bruta	0.1623	0.1440	88.72%	0.1623	0.1150	70.86%
Gastos no relacionados x \$ Prod. Bruta	0.0000	0.0000	#¡DIV/0!	0.0000	0.0000	#¡DIV/0!
Costo x \$ de comedor	0.0000	0.0000	#¡DIV/0!	0.0000	0.0000	#¡DIV/0!
Costo x \$ de inventario inicial	0.0000	0.0000	#¡DIV/0!	0.0000	0.0000	#¡DIV/0!
Costo x \$ de inventario final	0.0000	0.0000	#¡DIV/0!	0.0000	0.0000	#¡DIV/0!
Servicios recibidos x \$ Prod. Bruta	0.0415	0.0771	185.69%	0.0415	0.0506	121.73%
Utilidad x \$ de Prod. Mercantil	0.3812	0.4240	111.22%	0.3812	0.3860	101.27%
Total Ingreso	172.500 0	194.439	112.72%	2070.0 00	2150.5 570	103.89%
Total Gastos	106.740 8	112.000	104.93%	1280.8 89	1320.3 710	103.08%
Utilidad	65.7592	82.439	125.36%	789.11 1	830.18 60	105.21%
Relacion Gasto / Ingreso	0.6188	0.5760	93.09%	0.6188	0.6140	99.2%
Productividad mensual	1363.79 1	127.2469	9.33%	1,363.7906	1,471.7134	107.91%
Salario escala	34.066	408.787	1200.00 %	408.78 7	408.78 7	100.00%
salario Perfeccionamiento	11.363	136.359	1200.00 %	136.35 9	136.35 9	100.00%
Salario Coeficiente	13.629	163.544	1200.00 %	163.54 4	163.54 4	100.00%
Salarios Otros	1.805	21.662	1200.00 %	21.662	21.662	100.00%
Total Salario Basico	60.9	730.352	1200.00 %	730.35 2	730.35 2	100.00%
Salarios Estimacion			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Salarios horas extra	60.863		0.00%			#¡DIV/0!
Total Salario	121.725	730.352	600.00%	730.35 2	730.35 2	100.00%

Anexo No. 4: Tabla base de cálculo del estímulo.

No.	No. Trab.	Nombres y Apellidos	CPL	Salario por Rendi-miento 11* CDS		
A	B	C	26	29		
1	009	Lazaro Venancio Cruz Suárez	1.8	\$ 168.43		
2	010	Armando R. Estevez Suárez	2	\$ 187.15		
3	014	Bárbara Torres Jimenez	1.9	\$ 177.79		
4	015	Pedro Castellano Hernández	1.9	\$ 177.79		
5	018	Claudia Marisel Curbelo Caner	2.0	\$ 249.02		
7	123	Nelson Gracia Peraza	1.9	\$ 154.94		
8	176	Luís A. Zamora gonzález	2	\$ 155.29		
9	028	Andyleidys Gómez Calderon	1.8	\$ 116.61		
10	047	Liena Rodríguez Quintero	1.6	\$ 111.49		
11	087	Glenda González González	1.8	\$ 125.43		
12	7	Gilberto Lasoncel García	0.0	\$ -		
13	46	Manuel Alejandro Miralles Sosa	1.8	\$ 118.22		
14	70	Anays Emilia Carriles Vega	1.2	\$ 66.78		
Total				1808.92		
Cálculo del Salario por Rendimiento						
No.	Indicadores		PLAN	REAL	%	UM
1	Ventas		36100.0	37710.0	104.5	Pesos
2	Valor Agregado Bruto		35000.0	36820.0	105.2	Pesos
3	Cantidad de Trabajadores		13	12	92.3	Pesos
4	Fondo de Salario		6948.97	7259.18	104.5	Pesos
5	Fondo de Tiempo		3726.10	3047.20	81.8	Pesos
6	Productividad del Trabajo		2692.31	3068.33	114.0	Pesos
7	Salario Medio		534.54	604.93	113.2	Pesos
8	Costo de Salario por Peso de Venta		0.1925	0.1925	100.0	Pesos
9	Coeficiente de Salario Venta Planificado		0.1925			Pesos
10	Salario Creado		7259.18			Pesos
11	Salario Rendimiento		1808.92			Pesos
12	Cuantía media por trabajador		150.74			Pesos
13	Coeficiente de Correlación Salario Medio Productividad		0.99			
14	Coeficiente de Salario Medio Productividad		0.1985	0.1972	99.3	

No.	Indicadores	Análisis Condicionantes Acumulados							
		UM	Plan	Real	%	Ajuste Sal VAB	%	Ajuste Gasto Ingreso Total	%
1	Ventas	MP	435.7	491.4	112.8				
2	Ingreso Total	MP	435.7	491.4	112.8				
3	Valor Agregado Bruto	MP	422.5	477.2	112.9				
4	Promedio de Trabajadores	T	13	12	92.3				
5	Productividad del trabajo	P	32502.0	39770.3	122.4				
6	Salario Medio Mensual	P	569.40	608.50	106.9				
7	Utilidad antes de estimular	MP			0.0				
8	Utilidad con estímulo	MP	0.0	-2.7	0.0				
9	Gasto Total antes de estimular	MP	140.2	134.9	96.2				
10	Gasto Total con Estimulación	MP	140.2	137.6	98.2				
11	Fondo de Salario	MP	88.8	85.7	96.4				
12	Fondo de Salario más estimulación	MP	88.8	87.6	98.6				
13	Estimulación + 9.09%	MP		1.973					
14	Seguridad Social de la Estimulación	MP		0.247					
15	Impuesto Utilz. de la Fza. de Trab. de la Estimulación	MP		0.493					
16	Coef. Gasto Salario/Peso de VAB	P	0.2102	0.1795	85.4				
17	Coef. Gasto Salario/Peso de VAB más Estimulación	P	0.2102	0.1836	87.3				
18	Coef. Gasto Total/Ingreso Total	P	0.3217	0.2745	85.3				
19	Coef. Gasto Total/Ingreso Total más Estimulación	P	0.3217	0.2800	87.0				
20	Coef. Salario Medio Productividad	P	0.0175	0.0153					
21	Coef. de Correlación SM Productividad			0.8734					

Salario Rendimiento	P	\$1808.92
---------------------	---	-----------

No.	Indicadores	UM	Mes
21	Ajus. por deterioro coef Sal / VAB	P	\$0.00
22	Ajus. por deterioro coef GT / Ing Total	P	\$0.00
23	Salario Rendimiento Ajustado	P	\$1808.92

Anexo No. 5: Tabla de ajuste del Estimulo.

No.	Indicadores	UM	Plan	Real	%	Ajuste VAB	%	Ajuste Gasto Ingreso Total	%
1	Ventas	MP	2070.0	2150.5	103.9			2150.5	103.9
2	Ingreso Total	MP	2070.0	2150.2	103.9			2150.2	103.9
3	Valor Agregado Bruto	MP	1849.3	1891.5	102.3			1891.5	102.3
4	Promedio de Trabajadores	T	113	107	94.7			107	94.7
5	Productividad del trabajo	P	16365.5	17677.1	108.0			17677.1	108.0
6	Salario Medio Mensual	P	538.61	554.75	103.0			551.8	102.4
7	Utilidad antes de estimular	MP	789.1	840.7	106.5			840.7	106.5
8	Utilidad con estímulo	MP	789.1	814.8	103.3			814.8	103.3
9	Gasto Total antes de estimular	MP	1280.9	1309.8	102.3			1309.8	102.3
10	Gasto Total con estímulo	MP	1280.9	1335.7	104.3			1330.5	103.5
11	Fondo de Salario	MP	730.4	693.5	94.9			693.5	94.9
12	Fondo de Salario menos penalización	MP	730.4	693.5	94.9			693.5	94.9
13	Fondo de Salario más Estimulación	MP	730.4	712.3	97.5			708.5	97.1
14	Estimulación + 9.09%	MP		18.8				15.1	
15	Seguridad Social de la Estimulación	MP		2.4				1.9	
16	Impuesto Utilz. de la Fza. de Trab. de la Estimulación	MP		4.7				3.8	
17	Coef. Gasto Salario/Peso de VAB	P	0.3949	0.3666	92.8			0.3666	92.8
18	Coef. Gasto Salario/Peso de VAB más Estimulación	P	0.3949	0.3766	95.4			0.3746	94.8
19	Coef. Gasto Total/Ingreso Total	P	0.6188	0.6092	98.4			0.6092	98.4
20	Coef. Gasto Total/Ingreso Total más Estimulación	P	0.6188	0.6212	100.4			0.6188	100.0
21	Coef. Salario Medio Productividad	P	0.0329	0.0314	95.4			0.0312	94.8
22	Coef. de Correlación SM Productividad	P	0.9535					0.9485	

Salario por Rendimiento	P	\$17257.27
Monto de Penalización	P	\$0.00

No.	Indicadores	UM	Mes
23	Salario por Rendimiento Ajus. por deterioro coef Sal / VAB	P	\$0.00
24	Salario por Rendimiento Ajus. por deterioro coef GT / Ing Total	P	\$13808.33
25	Salario por Rendimiento Ajustado final	P	\$13808.33
26	Comprobación	P	\$0.00
27	Coeficiente de Ajuste	p	0.800146

No.	Indicadores	UM	Plan	Real	%
1	Ingreso Total	MP	2070.0	2150.5	103.9
2	Valor Agregado Bruto	MP	1849.3	1891.5	102.3

3	Promedio de Trabajadores	T	113	109	96.5
4	Productividad del trabajo	P	16365.5	17352.8	106.0
5	Salario Medio Mensual	P	538.61	540.63	100.4
6	Gasto Total antes de estimular	MP	1280.9	1309.8	102.3
7	Gasto Total con estímulo	MP	1280.9	1330.0	103.8
8	Fondo de Salario	MP	730.4	707.1	96.8
9	Fondo de Salario más estímulo	MP	730.4	721.8	98.8
10	Estimulación	MP		13.4	
11	Estimulación + 9.09%	MP		14.7	
12	Seguridad Social de la Estimulación	MP		1.8	
13	Impuesto Utilz. de la Fza. de Trab. de la Estim.	MP		3.7	
14	Coef. Gasto Salario/Peso de VAB más Estímulo.	P	0.3949	0.3816	96.6
15	Coef. Gasto Total/Ingreso Total más Estímulo.	P	0.6188	0.6184	99.9
16	Coef. Salario Medio Productividad	P	0.0329	0.0312	94.7

Meses Transcurridos	12
----------------------------	-----------