

**República de Cuba**

**Facultad de CIENCIAS Económicas y Empresariales**

“Diseño e Implementación del Pago por  
Resultados de Indicadores Directo a la  
Producción en la UEB Damuji”.

Tesis en opción al título de lic. economía.

**Por**

**Autor: Aliuchy Morejon Perez**

**Tutor: Yureidys Garcia Lonard**

**Cienfuegos, 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

Por el apoyo y ayuda incondicional durante cinco años de estudios agradezco

A mis padres y mi hermano.

A Martín J Pertab.

A mis compañeros de clases.

A mis compañeras de cuarto Lisetny y Ana Maria.

Por el apoyo y ayuda en la realización de este trabajo agradezco

Al compañero Ibrahyn Bastidas.

A Yuneisys Montero Sosa.

A mi tutora Yureidys García Leonard

## **DEDICATORIA**

A mi madre la mujer mas valiente y sacrificada que conozco.

## **Pensamiento**

“ Un economista es un experto que sabrá mañana por que las cosas que predijo ayer no han ocurrido hoy...”

Lawrence J. Peter

## **SINTESIS**

La presente investigación titulada "Diseño e Implementación del Pago por Resultado de Indicadores Directo a la Producción en la UEB Damuji" fue realizada durante el primer semestre del año 2009 en UEB Damuji perteneciente a la provincia de Cienfuegos. Su objetivo General consistió en diseñar e implementar el sistema de pago por resultados aplicando a los trabajadores de las áreas de producción y mantenimiento con el fin de garantizar de forma efectiva, 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 utilizada en cada una de sus etapas a partir de lo que se regula en el decreto ley 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 ultimo 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 productividad, valor agregado e índices energéticos y de consumo de materia prima, 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 2008.

Palabras clave: pagos por resultado, indicadores económicos

## **SYNTHESIS**

The present investigation titled "Design and Implementation of Payment by Results of Direct Indicators to Production in the UEB Damuji" was carried out during the first semester of the year 2009 in said company located in the province of Cienfuegos. The General objective is designing and implementing the payment system by results applying to the workers of the production and maintenance areas with the purpose of guaranteeing the principle of socialist distribution in an effective way "of each one according to his work and to each one according to his capacity". In the designed procedure the tools used in each one of the stages starting from what is regulated in the ordinance law 281 of 2007, are described. The methodology used is that of resolution #9 of 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 analysis and synthesis, revision of countable documents from the company, interviews to labor leaders, continuous observation of labor processes and consultation to experts. Finally, the investigator carried out an economic analysis of the application of the implemented system which demonstrated that the said application elevated the levels of managerial efficiency starting from the calculation of the indicators of productivity, added value and energy indexes and the consumption of raw material. The main restriction of the thesis consisted in that one year with regards to another cannot be compared as a result of the system not being implemented in same stage of 2008

Keywords: Payment by Results, indicators economic

## **TABLA DE CONTENIDO**

**Pág.**

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO #1: GENERALIDADES TEÓRICA SOBRE EL MODELO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA ESTATAL: SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....	4
1.1. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, recogido en el Decreto Ley # 187.....	6
1.2. Especificaciones del decreto 281 del 2007. ....	8
1.3. Sistema Gestión del Capital Humano.....	10
1.4. Tratamiento salarial a las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial. ....	15
1.4.1. Generalidades de la Forma de Pagos.....	16
1.4.2. Los sistemas de pagos por resultados, aplicados directo a la producción.....	18
1.5. Características de los Sistemas de Pagos a partir de la Resolución 9 del 2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.....	20
CAPITULO #2: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PAGO POR RESULTADOS POR INDICADORES DIRECTOS A LA PRODUCCIÓN EN LA UEB DAMUJI. ....	24
2.1 Caracterización de la UEB Damuji. ....	24

2.2. Funciones específica de la UEB Damuji. ....	24
2.3. Sistemas de Pago de la UEB Damuji. ....	25
2.3.1. Pago por Resultado de indicadores directos a la producción y los servicios. Modalidad de la UEB.....	26
2.4. Áreas de implementación del nuevo sistema de pago.....	26
2.5. Diseño del Pago por Resultado en las Áreas.....	30
CAPITULO #3: MEDICIÓN ECONÓMICA DE LA APLICACIÓN DEL PAGO POR RESULTADOS. ....	39
3.1. Metodología para la medición económica del pago por resultado...	40
3.2. Análisis de los resultados obtenidos.....	43
3. CONCLUSIONES.....	49
4. RECOMENDACIONES.....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
ANEXOS.	
Anexo #1	
Anexo #2	

# 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 cómo 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 lo largo de estos años se reglamentaron diversas formas de pagos para subsanar los problemas de este tipo en las empresas cubanas. Cada empresa según su particularidad y problema específico se encarga de aplicar su propio sistema de pago cumpliendo con la reglamentación correspondiente; los sistemas deben ser sencillos, medibles, rigurosos, estables, flexibles y estimulantes.

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 deterioro 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 de la empresa logrando que sean productiva.

Razón por la cual se presenta como **problema científico** El deterioro de la correlación salario medio productividad del trabajo que limita la eficiencia empresarial y el principio de distribución con arreglo al trabajo en la UEB Damuji.

**Objetivo general**, Diseñar el sistema de pago por resultado de indicadores directo a la producción en el área de producción y mantenimiento en la UEB Damuji

**Siendo los objetivos específicos que permiten el cumplimiento del propósito final:**

- Fundamentar teóricamente la metodología para la aplicación de los sistemas de pagos por resultados según el decreto ley 281, resolución 9 del 2008,
- Diseñar el sistema de pago por resultado de indicadores directo a la producción en las áreas de producción y mantenimiento de la papelera Damuji.
- Implementar y validar el sistema diseñado.

**La idea a defender que sustenta la investigación es** El diseño e implementación de un sistema de pago por resultado de indicadores directo a la producción permitirá 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.

El trabajo se estructura en tres capítulos el primero se hace un análisis exhaustivo del nuevo modelo de dirección y gestión de la empresa estatal, particularmente en el sistema de capital humano de manera que permita delimitar con claridad las formas de pagos a emplear según lo reglamentado en la resolución #9 del 2008 del ministerio de trabajo y seguridad social.

En el segundo capítulo se aborda con exactitud la metodología que se va a utilizar para la implementación del sistema de pago por resultado de indicadores directo a la producción en la UEB Damuji.

En el tercer y último capítulo se realiza un análisis de la efectividad económica del sistema a través del cálculo de indicadores.

El campo de acción. Sistema de gestión del capital humano y el sistema de contabilidad.

Objeto de estudio. Sistemas de pagos por resultados de indicadores directo a la producción.

## 2. DESARROLLO

### Capítulo #1: Generalidades Teórica sobre el Modelo de Dirección y Gestión de la Empresa Estatal: Sistema de Gestión del Capital Humano

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. "1. 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. 2

El período de 1992-1993, registro 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

---

<sup>1</sup> Ver, Martha Zaldívar. Las transformaciones en el sistema empresarial a partir de los 90 y la búsqueda de la eficiencia y la competitividad

<sup>2</sup> Ibidem.

suficientes y que se hacía necesario un cambio radical en las concepciones de 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 globales, pues esta situación se compensaba por el tipo de relaciones de cooperación privilegiadas que Cuba mantenía con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME.)”<sup>3</sup>.

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 suerte el perfeccionamiento 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.”<sup>4</sup>

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”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Ibídem.

<sup>4</sup> Ibídem..

### **1.1. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, recogido en el Decreto Ley # 187.**

En las Bases se definen, además, las tres condiciones básicas para que la empresa pueda comenzar el proceso. Ellas son:

- a) Contabilidad que refleje los hechos económicos,
- b) Existencia del Mercado para vender las producciones,
- c) Garantía de los aseguramientos necesarios a la producción.

En la implantación del sistema existieron una serie de problemas que se listan a continuación<sup>5</sup>:

- 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.

---

<sup>5</sup>Tomado de: reflexiones sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial. Apuntes para su estudio.

Msc. Dayma Echevarría León y msc. Silvia García García

- Los sistemas de calidad son débiles, incompletos o no existen en la mayoría de las organizaciones.
- Los procesos de calidad no tienen un enfoque hacia el cliente.
- Las normas de trabajo no siempre están acorde con los procesos productivos.
- No existen vínculos entre las áreas de normación del trabajo, tecnología y comercialización para la actualización de los procesos de trabajo.
- Los salarios y la estimulación material son insuficientes y no se corresponden con los resultados.
- Se manifiestan problemas de motivación e interés en el trabajo.
- Altas tasas de fluctuación entre los trabajadores de las áreas económicas.
- Sistemas contables y financieros débiles, no adaptados a las nuevas condiciones.
- Predomina la planificación centralizada, por indicadores directivos de los niveles superiores.
- No existe un flujo de información establecido.
- Exceso y duplicidad de documentos e informaciones a rendir a organizaciones exteriores a la empresa.
- Acciones inarticuladas de atención al hombre, que no satisfacen las necesidades de los trabajadores.
- Insuficientes acciones de mercadotecnia.
- Poca orientación al cliente.

En estudios realizados por Barreiro, 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. Problemas con la aplicación de la nueva escala salarial.
7. Resistencia al cobro por resultados y no por esfuerzos.

8. Los principales directivos no se sienten líderes de las transformaciones.
9. Se mantiene el enfoque operativo por encima del estratégico, a pesar de estar diseñados los principales objetivos estratégicos.
10. No se utiliza el Diagnóstico y el Expediente como una herramienta de trabajo.<sup>6</sup>

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 252/07 Por 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 281<sup>7</sup>..

## **1.2. Especificaciones del decreto 281 del 2007.**

Dicho decreto 281 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 util 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<sup>8</sup>..

Al igual que el decreto que le antecede el 281, cuenta con los mismas premisas para que una empresa pueda incorporarse al sistema de perfeccionamiento empresarial

---

<sup>6</sup> Ver : tomado de: reflexiones sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial. apuntes para su estudio. msc. dayma Echevarría león y msc. Silvia García García.

<sup>7</sup> Tomado de decreto No 281 emitido por el comité ejecutivo del consejo de ministro de la republica de CUBA

<sup>8</sup> Ibídem

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 lineamiento 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.

A efecto de la investigación que se presenta nos remitiremos al estudio del sistema de gestión del Capital Humano.

### **1.3. 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 interna de los procesos de gestión de capital humano 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<sup>9</sup>:

- 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 haciendo mayor hincapié 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, 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.

---

<sup>9</sup> Ibidem

- 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<sup>10</sup> 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.

---

<sup>10</sup> **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<sup>11</sup>, los elementos que integran el salario son:

---

<sup>11</sup> Tomado de Decreto ley no 252. —LaHabana: [s.n], [s.a]. —material en soporte digital.

- 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.

#### **1.4. 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 la Forma de Pagos**

En el artículo 377 del mencionado decreto<sup>12</sup> 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 se realiza por el trabajador. 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.

---

<sup>12</sup> Ibidem

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 directo a la producción.**

Los trabajadores que estén abarcados por sistemas de pago vinculados a los resultados directos de 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. A los trabajadores vinculados a los sistemas de pagos referidos en el artículo anterior se les abonará una cuantía máxima de hasta un 5% por cumplir los indicadores formadores del sistema de pago, con independencia de la cantidad de indicadores formadores que se determinen en el sistema, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual.

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 del sistema de perfeccionamiento empresarial la resolución #9/2008<sup>13</sup> 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 cuál reciba en correspondencia con su aporte, es decir, el pago por la cantidad y calidad.

---

<sup>13</sup>Resolución 9 del 2008. Ministerio del trabajo y seguridad social

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, idoneidad<sup>14</sup>.

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 tratara 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**

---

<sup>14</sup> referenciar el decreto 281 artículo 459.

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<sup>15</sup>.

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

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

**Pago por resultado:** 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,

---

<sup>15</sup> *Ibíd*em

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 UEB
- 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 y de mantenimiento 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 por 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.

## **Capitulo #2: Diseño e Implementación del pago por resultados por indicadores directos a la producción en la UEB Damuji.**

### **2.1 Caracterización de la UEB Damuji.**

UEB Damuji perteneciente a la provincia de Cienfuegos su producto principal es medio para papel corrugar cuenta con la capacidad instalada de 24Mt/a.

Objeto empresarial: Producir y comercializar de forma mayorista hojas corrugadas, cartón contra encolado, productos elaborados a partir de los recortes de papel, cartón y cartulina, libretas escolares embase y embalajes, con diseños gráficos y estructurales, construcciones estructurales, construcciones originales, fotomecánica, troqueles planos y rotativos y clisés de impresión flexo grafica, sacos multicapas vasos parafinados, tubos cores, productos de la conversión del papel cartón, bandejas para huevo y estuches para comidas rápidas, carnes y frutas laminas simples de cartón, lisas y prensadas, medios para ondular, papel, cartón , cartulina y linner en bobinas resma y pulpa de vagazo en moneda nacional y en divisa.

### **2.2. Funciones específica de la UEB Damuji.**

1 organizar el proceso de producción previsto en su plan de negocios garantizando las materias primas necesarias, priorizando las actividades destinadas a la exportación tanto en frontera como en el exterior.

2 organizar el proceso de aseguramiento material y los servicios.

3 solicitar contrato para la ejecución de todo tipo de actividad de suministro a la empresas según los procedimientos previsto.

4 llevar los registros contables.

5 controlar y garantizar la custodia de la reserva estatal.

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,.

8 garantizar el cobro a los clientes en los plazo establecido mediante los instrumentos pactados en los contratos.

### **2.3. Sistemas de Pago de la UEB Damují.**

La empresa con anterioridad utilizaba el sistema de pago por indicadores generales, el cual era aplicado a todas la áreas de la empresa, a partir de la aprobación del decreto ley 281 del 2007 el cual regula las funciones de la empresa que se encuentra en perfeccionamiento empresarial, a partir de los sistemas regulados en el mismo que da 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 empresa es el pago por indicadores directo a la producción.

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

#### **Fuentes de información utilizadas.**

Para el presente estudio se utilizó como fuente de información principal El Decreto Ley 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 departamento de contabilidad, y revisión de documentos pertenecientes al departamento de recursos humanos y de contabilidad.

### **2.3.1. Pago por Resultado de indicadores directos a la producción y los servicios. Modalidad de la UEB.**

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 UBE Damuji , específicamente en el área de producción y en el área de mantenimiento, en las cuales se pretende implantar el pago por indicadores directos a la producción, 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 de estas áreas y se escogen como caso de estudio ya que son las áreas mas representativas de la empresa pues el numero de trabajadores que en ellas laboran representan el 62% del total de la UBE además de que con su labor juegan un papel decisivo en el cumplimiento del objeto social de la empresa.

### **Condicionantes individuales para la obtención del pago.**

Todo trabajador de esta entidad está obligado a cumplir lo que establece el Reglamento Disciplinario Interno de la UEB, 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:

- Ausencias al trabajo.
- Impuntualidad o infracciones del horario laboral (abandono del puesto)
- Haber sido sancionado en el período.
- Incurrir en violaciones de la disciplina tecnológica.
  
- No se consideran ausencias al trabajo a los efectos de la privación del estímulo a los trabajadores que:
  - Resulten movilizados militarmente.
  - Actúen como Jueces Legos.
  - Participen en cursos de capacitación de interés para la entidad, aprobados por el Consejo de Dirección.
  - Asistan a Chequeos Médicos para los puestos de trabajo de peligrosidad y alto riesgo para la salud.

En el caso de trabajadores que disfruten de vacaciones dentro del periodo, recibirán la cuantía que les corresponda por sobre cumplimiento proporcionalmente al salario devengado según el tiempo real trabajado. Las trabajadoras durante la Licencia de Maternidad pre y pos natal no se les pagará, ya que este pago estará incluido en la base de cálculo para el pago de la licencia.

Los trabajadores y colectivos que resulten destacados según las categorías aprobados en el reglamento de Emulación de la entidad, recibirán un incremento adicional en la evaluación individual del CPL en la cuantía que se determine por el Consejo de Dirección según modelo de evaluación.

El cálculo del salario para los trabajadores se hará sobre la base del Salario real devengado, incluyendo los siguientes conceptos:

- Salario Escala.
  - Pago adicional por la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial
  - Pago por Condiciones Laborales Anormales, incluyendo el pago por trabajos en alturas, la nocturnidad.
  - Coeficiente de interés económico social.
  - Pago adicional por simultaneidad de oficios.
  - Pago por horario Irregular a los choferes, siempre que no estén sujetos a un sistema vinculado directamente a la labor que realizan.
  - Devengado por los días de conmemoración Nacional y Feriados.
  - Horas extras.
  - Pago por fase de aprendizaje.
  - Otros pagos adicionales aprobados por el MTSS para determinadas actividades, sectores o puestos de trabajo.
- No se toma en cuenta en el salario para la base de cálculo lo siguiente:
- Pago por años de servicio o Antigüedad.
  - Pago por Doctores o Masteres.
  - Maestros de Oficios
  - Instructores
  - Homologación
  - Certificación.
  - Turnos rotativos.

- Prestaciones económicas de la Seguridad Social.
- Albergamiento.
- Pago Suplementario por la obtención de altos logros productivos.
- Dispensas Salariales u otros tipos de garantía o plus salarial.
- Trabajadores acogidos por la Resolución No. 10/07, sobre la construcción de viviendas por esfuerzo propio.
- Trabajadores acogidos a la Resolución No. 15/07, sobre trabajadores que viven en territorios afectados por la ocurrencia de desastres naturales, tecnológicos o sanitarios.

### **Distribución del salario formado.**

La distribución del salario, se hará efectiva mediante la utilización del coeficiente de participación laboral (CPL). Cualquier inconformidad con esto será resuelta por el jefe inmediato superior del trabajador. Cuando se aplica la escala del perfeccionamiento se afecta un 5 % del salario devengado en cada pago por resultado que se realice. Tal como lo establecen las bases generales con vistas al pago del presupuesto del estado.

Cuando la cuantía de salario formado total, deteriore la correlación salario medio-productividad por Valor agregado bruto de la entidad solo se distribuirá la misma hasta que la correlación sea 1 cuando se deteriore el gasto de salario por peso se distribuirá hasta el límite donde esto no ocurra y cuando sea el cierre de un período productivo se distribuirá, en las áreas que tributan al costo de la tonelada de papel, hasta el límite donde no se deteriore el mismo.

El pago debe hacerse efectivo en la segunda quincena posterior al cierre del período, debiendo existir en ese periodo toda la información requerida y la evaluación del **C.P.L** aprobada y discutida con cada trabajador.

## 2.5. Diseño del Pago por Resultado en las Áreas

### Área: Producción

#### **OBJETIVOS:**

- Lograr el cumplimiento y sobrecumplimiento del Plan de Producción Física
- Lograr la disminución del costo de producción.
- Incremento de la Productividad del Trabajo.
- Mejorar la Eficiencia de Producción
- Elevar los ingresos de los trabajadores en correspondencia con el incremento de la producción.

#### **I. INDICADORES:**

##### **Formador:**

1. Cumplir el Plan Operativo de Producción en Unidades Físicas.

##### **Condicionantes:**

##### **Generales:**

1. Cumplir el Costo Unitario Planificado (Cuando se incumpla se penaliza el 100% del salario por resultados)
2. Cumplir el Índice de calidad. (Cuando se incumpla se penaliza el 20% del salario por resultados)
3. Cumplir el Índice de consumo eléctrico planificado. (Cuando se incumpla se penaliza el 5% del salario por resultados)

##### **Específicos:**

#### **II. FORMACION DEL SALARIO:**

La formación del Salario se hará mediante el cálculo de una Tasa en pesos por Tonelada real producida, mediante la fórmula siguiente:

**Tasa Salarial = FONDO DE SALARIO TRABAJADORES ABARCADOS**  
**PLAN DE PRODUCCION EN UF**

En el fondo de salario planificado del período se considerará el salario escala, el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales debidamente aprobados y que procedan, que constituyen base de cálculo para el salario por resultados.

El Fondo de Salario Formado (**FSF**) resulta de la multiplicación de la Tasa proyectada por cada TM de Producción Real (**PR**) realizada, o sea:

$$\text{FSF} = \text{Tasa Salarial} \times \text{PR}$$

Entonces, el salario por resultados (**SRD**) obtenido es la diferencia del fondo formado (FSF) menos el salario según tiempo real trabajado (**STRT**), es decir:

$$\text{SRD} = \text{FSF} - \text{STRT}$$

Donde:

**SRD** = Salario por resultados.

**STRT** = Salario según tiempo real trabajado.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el salario por resultados por el cumplimiento del Indicador Formador, en la cuantía que se define en el sistema.

En el caso de que se produzca incumplimiento en el Indicador Formador, el sistema penaliza directamente el salario según la producción realizada, por lo que no procede aplicar, en este caso, la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

De incurrir la entidad en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema, **percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.**

*Distribución del salario formado.*

Partiendo del total de Salario por Resultados a Distribuir (**SRD**), el Salario según tiempo real trabajado (**STRT**) y el Coeficiente de Participación Laboral de cada trabajador (**CPL**).

Primeramente determino un Coeficiente de distribución Salarial 1 (CDS1) a partir de la división del Salario por Resultados a Distribuir con el Salario según tiempo real trabajado:

$$\mathbf{CDS1 = SRD / STRT}$$

Y se lo aplico a los salarios de cada trabajador determinando un Salario Base cálculo1 (SBC1)

$$\mathbf{SBC1 = CDS1 * STRT}$$

Determino un Salario Base Cálculo2 a partir de la multiplicación de este Salario Base Cálculo1 con el CPL de cada trabajador:

$$\mathbf{SBC2 = SBC1 * CPL.}$$

De la división del Salario por Resultados a Distribuir con la sumatoria del Salario Base Cálculo2 determinamos un Coeficiente de distribución Salarial 2:

$$\mathbf{CDS2 = SRD / \sum SBC2}$$

Se determinan los Salarios por Resultados a Devengar de cada trabajador multiplicando el Salario Base Cálculo2 con el Coeficiente de Distribución Salarial 2:

$$\mathbf{SRD = SBC2 * CDS2.}$$

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se hubiese formado.

### **APLICACIÓN DE CPL COLECTIVO.**

A los efectos de determinar una distribución más justa, en dependencia al aporte específico de cada Brigada en cuanto al volumen de trabajo ejecutado vinculado al Plan u objeto de obra acordado, se aplicará primero un CPL colectivo a nivel de Brigada, lo cual determinará en primera instancia el % del Monto Pactado que por sobrecumplimiento corresponde a cada colectivo.

### **III. Trabajadores abarcados:**

El presente sistema abarca un total de 81 trabajadores, distribuidos como sigue:

<b>DEPENDENCIAS</b>	<b>Categoría Ocupacional</b>					<b>Total</b>
	<b>O</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>D</b>	
<b>Máquina de Papel</b>	<b>29</b>			<b>10</b>	<b>5</b>	<b>44</b>
<b>Planta de Pulpa</b>	<b>15</b>					<b>15</b>
<b>Planta de Fuerza</b>	<b>12</b>					<b>12</b>
<b>Patio</b>	<b>10</b>					<b>10</b>

### **IV. Periodo de evaluación de los indicadores del sistema de pago:**

El período es por bloques productivos, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 20 días posterior al cierre del bloque, previa certificación de los dirigentes y funcionarios responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

### **VI Certificación de los indicadores.**

El personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores son:

<b>Indicador y/o Condicionante</b>	<b>Funcionario que certifica</b>
Cumplir el Plan Operativo de Producción Unidades Físicas.	Director UEB
Cumplir el costo unitario promedio	Económico
Cumplir el índice de calidad	Especialista Calidad
Cumplir el Índice de consumo eléctrico.	Especialista Energético.

### **Área: Mantenimiento**

- **OBJETIVOS:**

- Lograr el cumplimiento y sobrecumplimiento del Plan de Producción Mercantil.
- Lograr la reducción del tiempo de ejecución de los mantenimientos y reparaciones e imprevistos de los equipos industriales.
- Estabilizar la fuerza de trabajo calificada y técnica de Mantenimiento.
- Incrementar la Productividad del Trabajo de los Operarios.
- Propiciar la retribución salarial en proporción directa con la cantidad y calidad del trabajo realizado.

#### **I. INDICADORES:**

##### **Formador:**

1 Cumplir el Plan Operativo de Producción en Unidades Físicas.

##### **Condicionantes:**

###### **Generales:**

1 Cumplir el Costo Unitario Planificado (Cuando se incumpla se penaliza el 100% del salario por resultados)

2 Cumplir la disponibilidad técnica planificada. (Cuando se incumpla se penaliza el 20% del salario por resultados)

3 Cumplir el Índice de consumo eléctrico planificado. (Cuando se incumpla se penaliza el 5% del salario por resultados)

**Específicos:**

**II. FORMACION DEL SALARIO:**

La formación del Salario se hará mediante el cálculo de una Tasa en pesos por toneladas.

$$\text{Tasa} = \text{Sal. Plan} / \text{Producción}$$

**Sal. Plan: salario plan**

En el fondo de salario planificado mensual se considerará el salario escala, el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial (si lo tiene autorizado) y otros pagos adicionales debidamente aprobados y que procedan, que constituyen base de cálculo para el salario por resultados.

El salario formado (**SF**) resulta de la multiplicación de la tasa antes calculada por la Producción Real (**PR**) mensual realizada, o sea:

$$\text{SF} = \text{Tasa} * \text{PR}$$

**Donde:**

**SF- salario formado**

**PR- producción real**

En el caso de que se produzca incumplimiento en el indicador formador, el sistema penaliza directamente el salario según la producción realizada, por lo que no procede aplicar, en este caso, la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

**DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:**

Partiendo del total de Salario por Resultados a Distribuir (**SRD**), el Salario según tiempo real trabajado (**STRT**) y el Coeficiente de Participación Laboral de cada trabajador (**CPL**).

Primeramente determino un Coeficiente de distribución Salarial 1 (CDS1) a partir de la división del Salario por Resultados a Distribuir con el Salario según tiempo real trabajado:

$$\mathbf{CDS1 = SRD / STRT}$$

Y se lo aplico a los salarios de cada trabajador determinando un Salario Base cálculo1 (SBC1)

$$\mathbf{SBC1 = CDS1 * STRT}$$

Determino un Salario Base Cálculo2 a partir de la multiplicación de este Salario Base Cálculo1 con el CPL de cada trabajador:

$$\mathbf{SBC2 = SBC1 * CPL.}$$

De la división del Salario por Resultados a Distribuir con la sumatoria del Salario Base Cálculo2 determinamos un Coeficiente de distribución Salarial 2:

$$\mathbf{CDS2 = SRD / \sum SBC2}$$

Se determinan los Salarios por Resultados a Devengar de cada trabajador multiplicando el Salario Base Cálculo2 con el Coeficiente de Distribución Salarial 2:

$$\mathbf{SRD = SBC2 * CDS2.}$$

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se hubiese formado.

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

### **APLICACIÓN DE CPL COLECTIVO.**

A los efectos de determinar una distribución más justa, en dependencia al aporte específico de cada Brigada en cuanto al volumen de trabajo ejecutado vinculado al Plan u objeto de obra acordado, se aplicará primero un CPL colectivo a nivel de Brigada, lo cual determinará en primera instancia el % del Monto Pactado que por sobrecumplimiento corresponde a cada colectivo.

#### **I. TRABAJADORES ABARCADOS:**

El presente sistema abarca un total de 37 trabajadores, distribuidos como sigue:

<b>DEPENDENCIAS</b>	<b>Categoría Ocupacional</b>					<b>Total</b>
	<b>O</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>D</b>	
<b>Mantenimiento</b>	<b>6</b>			<b>4</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
<b>Maquinado</b>	<b>3</b>					<b>3</b>
<b>Mantenim. Civil</b>	<b>4</b>					<b>4</b>
<b>Mantenimiento Mecánico</b>	<b>11</b>					<b>11</b>
<b>Eléctrico – Instrumentación</b>	<b>5</b>			<b>3</b>		<b>8</b>

#### **I. PERIODO DE EVALUACION DE LOS INDICADORES Y DEL PAGO:**

El período es por bloques productivos, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 20 días posterior al cierre del bloque, previa certificación de los dirigentes y funcionarios responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

### **CERTIFICACION DE LOS INDICADORES:**

El personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores son:

<b>Indicador y/o Condicionante</b>	<b>Funcionario que certifica</b>
Cumplir el Plan Operativo de Producción UF.	Director UEB
Cumplir el costo unitario promedio	Económico
Cumplir la disponibilidad técnica planificada	Técnico Producción
Cumplir el Índice de consumo eléctrico.	Especialista Energético.

### **Capítulo #3: Medición económica de la aplicación del pago por resultados.**

Una vez implementado el sistema de pago en este capítulo se realizará la medición económica de la aplicación del pago por resultados aplicando en la UBE Damuji dicha medición se efectuará a través del cálculo y análisis de un grupo de indicadores en dos periodos productivos (último trimestre del 2008 y primer trimestre del 2009) 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 a medir se encuentra:

- productividad física.
- Productividad del valor agregado.
- Valor agregado bruto.
- Costo por peso de ingreso.
- Índice de consumo energético.
- Índice de consumo de materia prima
- Gasto de salario por peso de ingreso
- salario medio
- gasto total por peso de ingreso
- gasto de salario por peso de valor agregado bruto
- cumplimiento de los aportes
- cumplimiento de la utilidad.

En la realización de los cálculos correspondientes al análisis se utilizó 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 recursos humanos.

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

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

Pasos para el cálculo de la efectividad económica.

**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 caso de estudio, el proceso de producción se comporta de la siguiente forma se trabaja un mes de producción y otro de mantenimiento, por decisión de la empresa se alarga el bloque productivo para poder aplicar el sistema de pago, en ese propio mes de mantenimiento se calcula el coeficiente de participación laboral, el cual se tiene en cuenta para el salario de cada trabajador.

Los periodos de análisis que se toman son último trimestre del 2008 y primer trimestre del 2009, 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 por trimestre como muestra la tabla #1.

Tabal #1. Formato utilizado en Excel para el cálculo de los Indicadores.

indicador	Unidad medida	formula	Plan	real	%cumplimiento	Real	% cumplimiento
X1...							
X2...							

Fuente: Elaboración propia

Una vez conformada la tabla se calcula los siguientes indicadores:

- $\text{productividad física} = \text{Producción Física} / \text{Promedio Trabajadores.}$
- $\text{Productividad del valor agregado} = \text{valor agregado bruto} / \text{Promedio trabajadores.}$
- $\text{Valor agregado bruto} = \text{Producción bienes} - \text{consumo material} - \text{Servicios producción recibidos.}$
- $\text{Costo por peso de ingreso} = \text{valor agregado bruto} / \text{Promedio trabajadores.}$
- $\text{Índice de consumo energético} = \text{Consumo Eléctrico} / \text{Producción Total.}$
- $\text{Índice de consumo de materia prima} = \text{Consumo Materia Prima} / \text{Producción Total.}$
- $\text{Gasto de salario por peso de ingreso} = \text{Consumo Eléctrico} / \text{Producción Total}$
- $\text{costo por peso de ingreso} = \text{Gastos Total} / \text{Ingresos Total}$

**Paso #3.** Análisis de los resultados según información de salida del Excel , una vez realizado los cálculos pertinentes se procede al análisis de los indicadores en cuanto a su comportamiento.

En el anexo #2, se muestra la hoja de cálculo sobre la que se realiza el cálculo de los indicadores.

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

Indicadores	Plan	Real	% cumplimiento	Real	% cumplimiento
productividad física	5.48 t	5.65 t	103	6.22 t	91
valor agregado bruto	103 mp	109.3 mp	106	106.6	103
productividad del valor agregado bruto	\$0.50	\$0.55	110	\$0.43	127
Costo por peso de ingreso	\$0.9767	\$0.9483	97	\$0.9699	92
Gasto de salario por peso de ingreso	\$0.457	\$0.360	79	\$0.373	96
Índice de consumo energético	0.846	0.679	80	0.704	96
Índice de consumo de materias primas	1.25	1.32	106	1.35	98
Correlación salario medio productividad	1.00	0.9420	94	0.9540	99

la producción.

**Tabla #2. Resumen del calculo de los indicadores de efectividad económica**

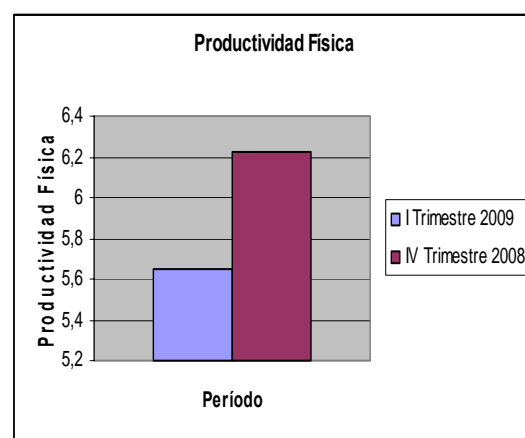
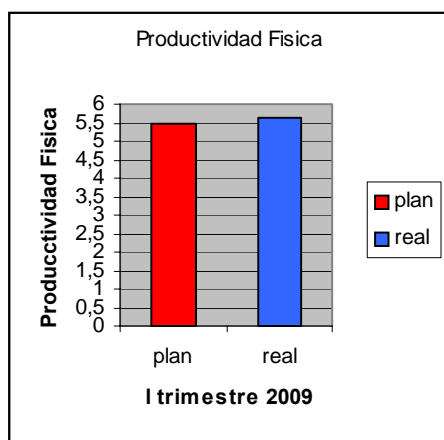
**Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la dirección económica de la UEB Damuji.**

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.

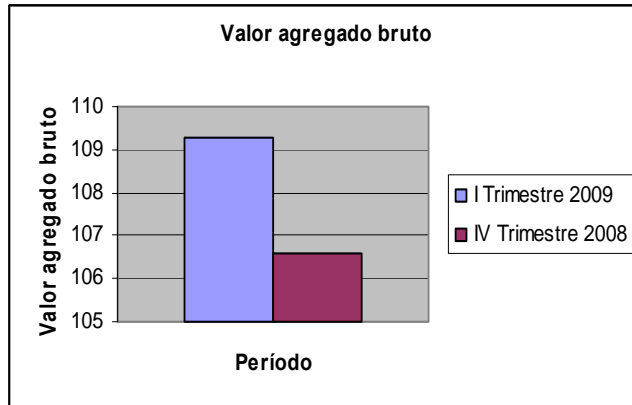
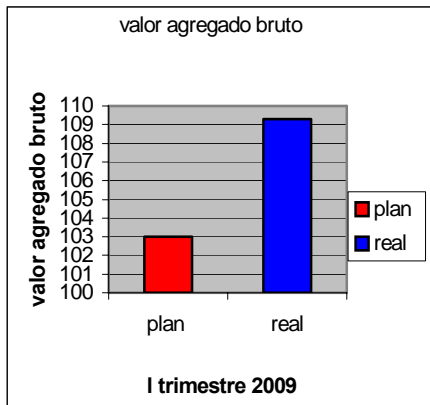
#### Productividad Física

La productividad física el real supero al plan para un % de cumplimiento del 103% y con respecto al periodo anterior fue inferior , el cumplimiento estuvo al 91%, este deterioro se debe a que subió el numero de trabajadores al considerarse los alumnos adiestrados como parte del promedio de trabajadores anteriormente no era así a pesar de esta situación haciendo una valoración del método natural llegamos a la conclusión de que es favorable para la empresa la aplicación de este sistema de pago.



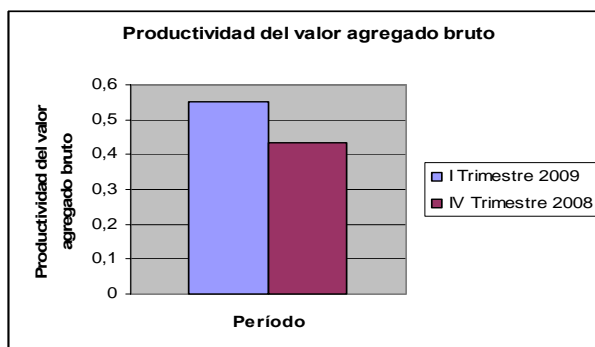
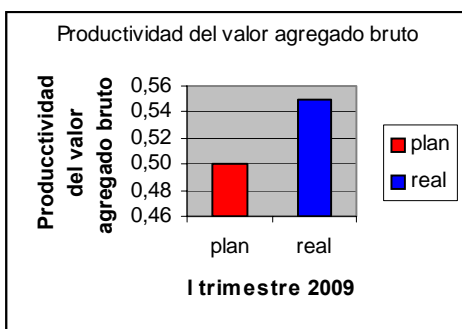
#### Valor Agregado Bruto

El valor agregado bruto lo real contra lo planificado se comporto a un 106% de cumplimiento y con respecto al periodo anterior a un 103% estos resultados se demuestran la eficiencia con que se trabajo pues se logro mas producción con menos gastos.



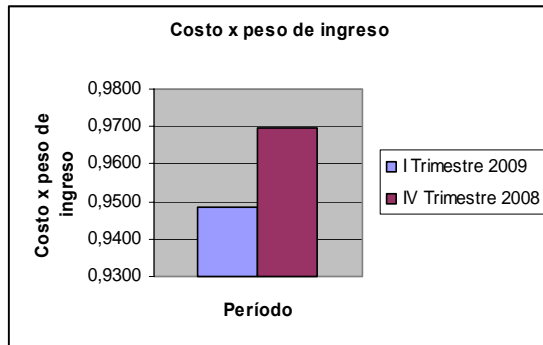
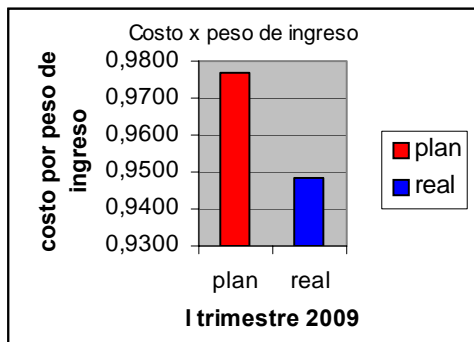
### Productividad Valor Agregado Bruto.

La productividad del valor agregado bruto el primer trimestre del 2009 supero al ultimo trimestre del 2008 lo que representa un impacto positivo para la empresa pues el porcentaje de cumplimiento estuvo al 110 y 127 % y haciendo un análisis según el método valoral nos damos cuenta que a pesar de que subió el promedio de trabajadores lo que era negativo para el método natural con relación al trimestre anterior la eficiencia con que se trabajo se logra un comportamiento positivo para este indicador.



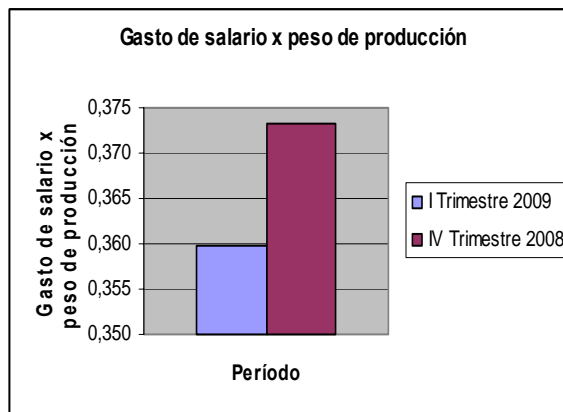
### Costos por Peso de Ingreso

Los costos por peso de ingreso tuvieron un comportamiento positivo pues lo real contra lo planificado fue menor y menor también que el trimestre anterior el para un porcentaje de cumplimiento del 97 y 98% esto trae resultados positivos para UEB ya que significa que se gasta menos de un peso por cada peso de ingreso.



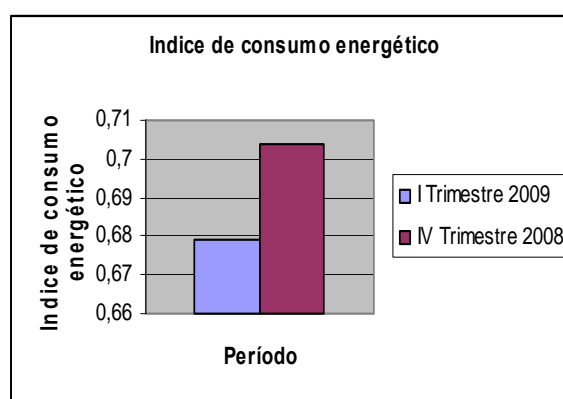
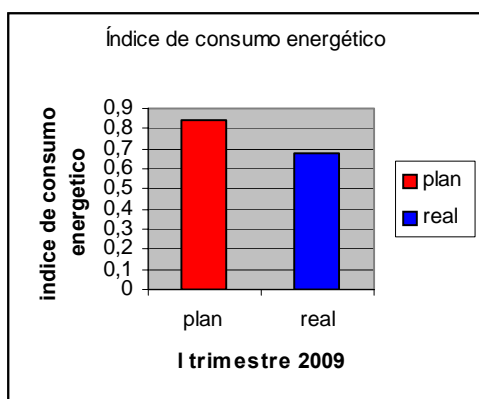
### Gastos de Salario por Peso de Ingreso.

Los gastos de salario por peso de ingreso se comportaron positivamente pues lo real fue inferior a lo planificado e inferior también al año anterior para un porcentaje de cumplimiento del 79 y 96% esto fue producto de los mejores resultados económicos logrados por la implementación del nuevo sistema; a pesar de distribuir mayor número de salario los resultados fueron buenos porque se gastó menos salario por cada peso de producción realizada.



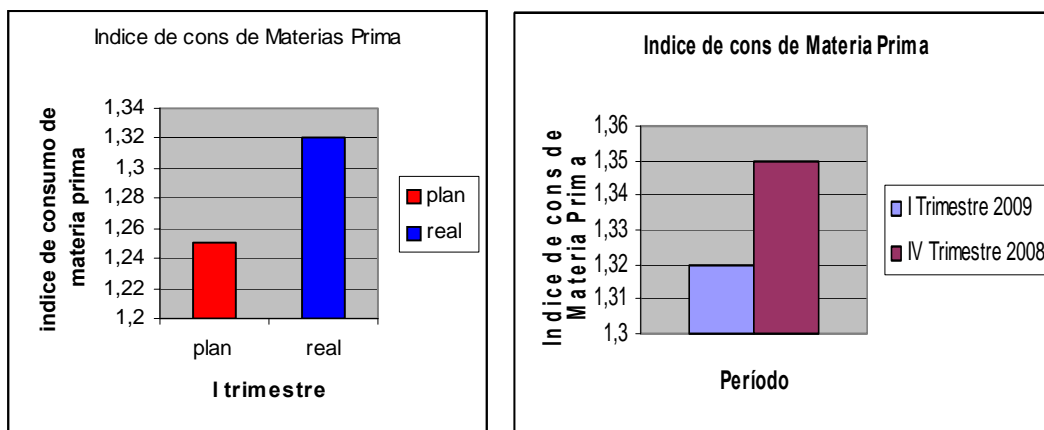
### Índice de Consumo Energético.

El índice de consumo energético se comportó positivamente pues lo real fue inferior al plan e inferior también al año anterior el por ciento de cumplimiento estuvo al 80 y 96% lo que representa un hecho positivo para la empresa ya que este indicador tiene gran impacto en los costos y demuestra con su mejora la efectividad del nuevo sistema de pago.



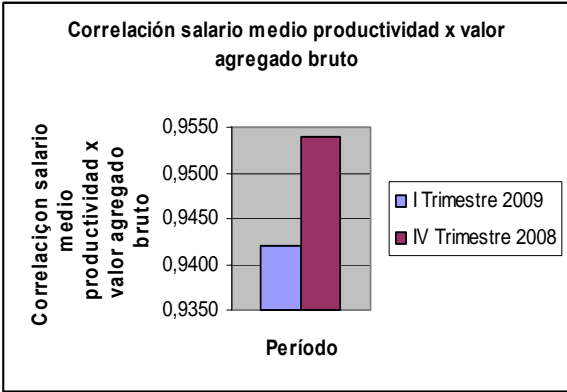
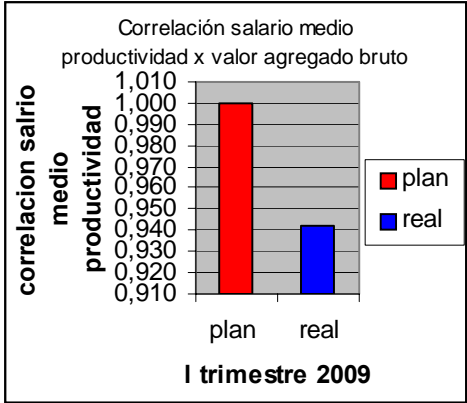
### Índice de Consumo de Materias Prima.

El índice de consumo de materias primas en el primer trimestre del 2009 lo real supero lo planificado lo cual fue provocado por un sobre cumplimiento de la producción física planificada lo cual es favorable para la empresa pero fue inferior al trimestre anterior el por ciento recumplimiento estuvo al 106 y 98%; este indicador se deteriora con respecto a lo planificado producto de la cobertura económica actual la subida de los precios de las materias primas fundamentales no estaba previsto en el plan.



### Correlación Salario Medio Productividad por Valor Agregado Bruto.

La correlación salario medio productividad por valor agregado bruto de la producción de bienes y servicios a partir de lo analizado anteriormente nos da resultados positivos con respecto al plan ya que da un 94% con respecto al plan y un 99% con respecto al año anterior.



### 3. CONCLUSIONES

Con la realización de la investigación UEB Damuji se llegan a las siguientes conclusiones:

- El nuevo decreto ley 252 del 2007 sobre la continuidad y fortalecimiento del nuevo modelo de dirección y gestión de la empresa estatal, regula en su sistema del Capital humano lo relacionado con las formas de pago de las entidades que se encuentran aplicándolo. Este sistema plasma claramente que la forma de pago a aplicar es la del pago por resultado.
- La UEB Damují para el diseño e implementación del pago por resultado utiliza la forma de sistemas de pago por indicadores directos a la producción y los servicios, el diseño del sistema de pago se realiza a partir de la metodología descrita en la resolución #9 2008 del ministerio de trabajo y seguridad social, con arreglo a particularidades propia de la UEB.
- En el diseño del sistema de pago a implementar en la UEB se definen como indicadores formadores cumplir con el plan operativo en unidades físicas y como indicadores condicionantes cumplir con el costo unitario planificado, cumplir con el índice de calidad, cumplir con el índice de consumo energético planificado los cuales son la base para el calculo del salario que será devengado por cada trabajador.
- A partir de la medición de los principales indicadores económicos según lo regulado en la resolución #9 del 2008 del ministerio de trabajo y seguridad social se pudo determinar la efectividad del mismo a través de los siguientes criterios:

- Mayor motivación de los trabajadores para el cumplimiento de los planes propuestos, lográndose un sobre cumplimiento de los mismos.
- Aumento del salario medio que beneficia a los trabajadores de la institución, este aumento no afecta a los indicadores económicos pues esta respaldado productivamente. Evidenciándose que la relación entre productividad y salario medio obtiene valores cercano a la unidad.
- La entidad gana en eficiencia y eficacia respaldada por los resultados productivos y económicos.
- Se ha logrado elevar la disciplina laboral y tecnológica.
- Han disminuido el ausentismo de manera general y en los puestos de trabajo,

## **4. RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados obtenidos se llegan a las siguientes recomendaciones:

- Continuar realizando la medición de los principales indicadores económicos de manera que permita determinar con exactitud la efectividad de la forma de pago empleada en los niveles de eficiencia empresarial.
- Continuar observando los niveles de productividad y salario medio, de manera que no se deteriore la correlación entre estos indicadores.
- Mantener un sistema de monitoreo de los indicadores formadores y condicionantes de acuerdo a los objetivos empresariales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2005. . Ministerio de trabajo y seguridad social. Legislación laboral. Available at: <http://www.mtss.cu/legislaleyes1.php>.

2007a. Agilidad en el Perfeccionamiento Empresarial. *En: Granma (La Habana)*.

2007b. Aplican perfeccionamiento empresarial entidades de la Sideromecánica. *En Trabajadores (La Habana)*.

Avanza el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. *En Juventud Rebelde (La Habana)*. Available at: <http://radiohabanacuba.co.cu/espanol/noticias/nov05/25nov/25cubaempresarial.htm>.

Avanza en La Habana el perfeccionamiento empresarial.

1976. Brighth W.E. How one Company Manages Its Human Resources. , Harvard Busines Review. (E.U).

Decreto ley no 252.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso que tiene como objetivo fundamental: Incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de la Empresa Estatal Cubana. Available at: <http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Bases.asp>.

2007. Guia metodológica para la elaboración del diagnostico empresarial.

Guia metodológica para la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial.

2008. La clave está en el perfeccionamiento empresarial. *En Trabajadores (La Habana)*. Available at: <http://www.trabajadores.cu/news/la-clave-esta-en-el-perfeccionamiento-empresarial>.

Llama Carlos Lage a empresas de Cuba en perfeccionamiento a ser ejemplos. Available at: [www.tiempo21.cu](http://www.tiempo21.cu).

Juan Farrel Villa , Agilidad en el perfeccionamiento empresarial . Available at: <http://www.lademajagua.co.cu/infgran7321.htm>.

M. Beer, 1984. *Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social* , Madrid: Editorial Pirámide S. A.

MSc Dayma Echevarría León & MSc Silvia García García, Reflexiones sobre el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Apuntes para su Estudio .

Agnerys Rodriguez Gavilan, Lo único permanente es el cambio . Available at: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/> .

Albert, K, 1995. *Estrategia de Recursos Humanos* Hay Associates., New York.

Arias G, 1992a. *Administración de Recursos Humanos* Edit. Trillos., México.

Arias G, 1992b. 1. *Administración de Recursos Humanos*, México: Edit. Trillos.

Armando Pérez Betancourt, , Entrevista al Coronel Armando Pérez Betancourt, Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial.-- Available at: [http://www.cubaminrex.cu/Mirar\\_Cuba/entrevistas/entrevistas\\_entrevista%20a%20armando%20perez%20betancourt\\_tc.htm](http://www.cubaminrex.cu/Mirar_Cuba/entrevistas/entrevistas_entrevista%20a%20armando%20perez%20betancourt_tc.htm).

Arnoldo Griñán, Génesis de un proceso económico extraordinario . Available at: <http://www.nnc.cubaweb.cu/economia/>.

Aubrey, D, 1993. Gerencia del Desempeño  
México., Serie Mc Graw-Hill.

Barbara Arencibia Sosa & Jesús Glez Alonso, Aspectos básicos de la dirección por proyecto. *En: La revista del empresario cubano (La Habana)*.

Batista.A.Ros., 1996. *Comportamiento organizacional en la GRH / J,M,*

Bustillo, C, 1994. , La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal  
. *Revista Capital Humano.*, p.24.

Carmen L Rodriguez Velazco, El perfeccionamiento empresarial como cambio cultural:  
pistas para su indagación.

Chiavenato.L , 1995. Administración de Recursos Humanos  
Ediciones McGraw., México.

emitido por el comité ejecutivo del consejo de ministro de la republica de CUBA, decreto  
No 281  
.

Jóse L. Isidor, 1995. Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba –  
.

Mario Hubert Dario, Sembrar semillas con sus propias manos.

Martha Zaldiva, Las transformaciones en el sistema empresarial a partir de los 90 y la  
búsqueda de la eficiencia y la competitividad  
,

Susana Lee, Las empresas en perfeccionamiento deben ser ejemplo y vanguardia en la  
batalla por el desarrollo económico  
. *En: El Habanero (La Habana)*. Available at:  
<http://www.elhabanero.cubaweb.cu/>.

2005. . Ministerio de trabajo y seguridad social. Legislación laboral. Available  
at: <http://www.mtss.cu/legislaleyes1.php>.

2007a. Agilidad en el Perfeccionamiento Empresarial. *En: Granma (La Habana)*.

2007b. Aplican perfeccionamiento empresarial entidades de la Sideromecánica. *En Trabajadores (La Habana)*.

Avanza el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. *En Juventud Rebelde (La Habana)*. Available at: <http://radiohabanacuba.co.cu/espanol/noticias/nov05/25nov/25cubae mpresarial.htm>.

Avanza en La Habana el perfeccionamiento empresarial.

1976. Brigh W.E. How one Company Manages Its Human Resources. , Harvard Busines Review. (E.U).

Decreto ley no 252.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso que tiene como objetivo fundamental: Incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de la Empresa Estatal Cubana. Available at: <http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Bases.asp>.

2007. Guia metodológica para la elaboración del diagnostico empresarial.

Guia metodológica para la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial.

2008. La clave está en el perfeccionamiento empresarial. *En Trabajadores (La Habana)*. Available at: <http://www.trabajadores.cu/news/la-clave-esta-en-el-perfeccionamiento-empresarial>.

Llama Carlos Lage a empresas de Cuba en perfeccionamiento a ser ejemplos. Available at: [www.tiempo21.cu](http://www.tiempo21.cu).

Juan Farrel Villa , Agilidad en el perfeccionamiento empresarial . Available at: <http://www.lademajagua.co.cu/infgran7321.htm>.

M. Beer, 1984. *Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social* ., Madrid: Editorial Pirámide S. A.

MSc Dayma Echevarría León & MSc Silvia García García, Reflexiones sobre el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Apuntes para su Estudio

Agnerys Rodriguez Gavilan, Lo único permanente es el cambio . Available at: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/> .

Albert, K, 1995. *Estrategia de Recursos Humanos* Hay Associates., New York.

Arias G, 1992a. *Administración de Recursos Humanos* Edit. Trillos., México.

Arias G, 1992b. 1. *Administración de Recursos Humanos*, México: Edit. Trillos.

Armando Pérez Betancourt, , Entrevista al Coronel Armando Pérez Betancourt, Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial.-- . Available at: [http://www.cubaminrex.cu/Mirar\\_Cuba/entrevistas/entrevistas\\_entrevista%20a%20armando%20perez%20betancourt\\_tc.htm](http://www.cubaminrex.cu/Mirar_Cuba/entrevistas/entrevistas_entrevista%20a%20armando%20perez%20betancourt_tc.htm).

Arnoldo Griñán, Génesis de un proceso económico extraordinario . Available at: <http://www.nnc.cubaweb.cu/economia/>.

Aubrey, D, 1993. *Gerencia del Desempeño* México., Serie Mc Graw-Hill.

Barbara Arencibia Sosa & Jesús Glez Alonso, Aspectos básicos de la dirección por proyecto. *En: La revista del empresario cubano (La Habana).*

Batista.A.Ros., 1996. *Comportamiento organizacional en la GRH / J,M,*

Bustillo, C, 1994. , La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal

. *Revista Capital Humano.*, p.24.

Carmen L Rodriguez Velazco, El perfeccionamiento empresarial como cambio cultural: pistas para su indagación.

Chiavenato.L , 1995. Administración de Recursos Humanos Ediciones McGraw., México.

emitido por el comité ejecutivo del consejo de ministro de la republica de CUBA, decreto No 281

Jóse L. Isidor, 1995. Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba –

Mario Hubert Dario, Sembrar semillas con sus propias manos.

Martha Zaldiva, Las transformaciones en el sistema empresarial a partir de los 90 y la búsqueda de la eficiencia y la competitividad

Susana Lee, Las empresas en perfeccionamiento deben ser ejemplo y vanguardia en la batalla por el desarrollo económico . *En: El Habanero (La Habana).* Available at: <http://www.elhabanero.cubaweb.cu/>.

## ANEXOS.

### Anexo #1

U.E.B

Damuji

Modelo para la evaluación del CPL

MES: \_\_\_\_\_

NOMBRE

DEL

TRABAJADOR:

\_\_\_\_\_

AREA:

\_\_\_\_\_

CUMPLIMIENTO DE LA CONDICION PRINCIPAL: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### **REQUISITOS BÁSICOS: (PENALIZACION TOTAL DEL ESTIMULO)**

- Ausencias al Trabajo SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Sanciones en el Periodo SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Violaciones de la disciplina Tecnológica SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Impuntualidades e Infracciones del horario laboral SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

FACTORES	MÁXIMOS A OBTENER	OBTENIDOS
<b>FACTORES MINIMOS</b>		
Correspondencia de los objetivos y tareas de las áreas con la proyección y necesidades de la organización.	0.2	
Cumplimiento de los objetivos y tareas del área donde se va a evaluar	0.3	
Aprovechamiento de la jornada laboral	0.1	
Cumplimiento en fecha de las tareas asignadas	0.2	
Cumplimiento con calidad de las tareas asignadas	0.2	
<i>SUBTOTAL</i>	<b>1.0</b>	
<b>FACTORES DE INCREMENTO</b>		
Participación destacada en tareas priorizadas por la organización o por el área.	0.2	
Contribuir con trabajo extra al cumplimiento de los objetivos de la organización	0.2	
Participar en el perfeccionamiento de la calificación y enseñanza nuevos trabajadores y de si mismo y en adquirir nuevos conocimientos.	0.1	
Obtiene la máxima calidad en el cumplimiento de sus tareas y sobre cumpliendo por encima de la medida.	0.2	
Resultar trabajador destacado individualmente en su	0.3	

colectivo laboral durante el periodo evaluado.		
<b>SUB. TOTAL</b>	<b>1.0</b>	

TOTAL OBTENIDO: \_\_\_\_\_

-----

-----

-----

Jefe Inmediato

Trabajador

## Anexo #2

Indicador	UF	Fórmula	Plan	Real	% cumplimiento	real	% real contra
						año anterior	año anterior
Producción total	T		950	1118,915	118	1114,595	100
Costo total	\$		494,71	565,09	114	574,76	98
Ingreso total	\$		356200	384690	108	660539	58
ventas	\$		207800	297925	143	201534	148
Gasto total	\$		347900	364790	105	640629	57
Producción Bruta	\$		207800	210193	101	203115	103
Utilidad	\$	Ingresos Tot.- Gastos Total	8300	19900	240	19910	100
Productividad Fisica	Ton	Producción Fisica/Prom. Trabaj	5,48	5,65	103	6,22	91
valor agregado bruto	\$	Produce bienes-cons.mat-Serv. prod recibidos	103	109,3	106	106,6	103
Productividad del valor agregado bruto	\$	valor agregado bruto/Prom. trabaj	0,50	0,55	110	0,43	127
Costo x peso de ingreso		Gastos Total/Ingresos Total	0,9767	0,9483	97	0,9699	98
Gasto de salario x peso de producción		Salario/Produc. Bruta	0,457	0,360	79	0,373	96
Índice de consumo energético		Cons. Electric/Produc. Total	0,846	0,679	80	0,704	96
Indice de cons de Materias Prima	MWH/Ton	Consumo M. Prima/Produc. Total	1,25	1,32	106	1,35	98
Correlación salario medio productividad x valor agregado bruto		% variac.salario medio/ % variac. de la productividad	1,000	0,9420	94	0,9540	99

