

Marzo 2019 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: SISTEMA DE PAGO QUE PERMITA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL SALARIO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE COMPLEJO MINORISTA TRINIDAD.

Autores: MSc. Yaniela Yoelsy March Martín

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Master en Contabilidad Gerencial, Vicedecana Docente Facultad Ciencias Técnicas y Empresariales, UNISS. Profesora Auxiliar de Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

MsC. Mailubys Pernas Díaz,

licenciada en Contabilidad y Finanzas, Master en Dirección, Especialista de Desarrollo de la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spiritus. Profesora Auxiliar de Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

MSc. Aracelio Felipe March López,

Licenciado en Educación Laboral, Master en Dirección, Gerente de Recursos Humanos de la Corporación CIMEX Sancti Spíritus.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yaniela Yoelsy March Martín, Mailubys Pernas Díaz y Aracelio Felipe March López (2019): "Sistema de pago que permita incrementar la productividad y el salario en la unidad empresarial de base Complejo Minorista Trinidad", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/sistema-pago-productividad.html>

RESUMEN

Se ejecuta la presente investigación en la Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad, perteneciente a la Corporación CIMEX de Sancti Spíritus, teniendo presente como objetivo general desarrollar un Sistema de pago que contribuya al incremento de la productividad y los incentivos salariales de los trabajadores. Con este fin se realiza un análisis de la literatura especializada para precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación. Es necesario ejecutar un diagnóstico de los sistemas de pago aplicados e insuficiencias presentadas en su aplicación. De acuerdo a los resultados de la caracterización y diagnóstico, se hace la propuesta del diseño del sistema de pago acorde a la legislación vigente establecida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), cuyos contenidos abordan las normas y

procedimientos regulatorios para su diseño y aplicación. En el desarrollo de la exposición se utilizan el método analítico- sintético, inductivo- deductivo y enfoque de sistema. En el nivel empírico, se trabajó con el análisis de documentos y el criterio de expertos, entre otros. Este sistema está orientado a lograr un incremento en la productividad del trabajo y la remuneración de los trabajadores.

SUMMARY

The present investigation is carried out in the Business Unit of the Trinidad Retail Complex Base, belonging to the CIMEX Corporation of Sancti Spíritus, having as a general objective the development of a Payment System that contributes to the increase of the productivity and the salary incentives of the workers. To this end, an analysis of the specialized literature is made to specify the main conceptual aspects involved in the research. It is necessary to execute a diagnosis of the applied payment systems and insufficiencies presented in its application. According to the results of the characterization and diagnosis, the proposal for the design of the payment system is made according to the current legislation established by the Ministry of Labor and Social Security (MTSS), whose contents address the standards and regulatory procedures for its design and application. In the development of the exhibition the analytical-synthetic, inductive-deductive method and system approach are used. At the empirical level, we worked with the analysis of documents and the criteria of experts, among others. This system is aimed at achieving an increase in the productivity of work and the remuneration of workers.

Palabras claves: productividad, sistemas de pago, valor agregado, fondo de salario.

Keywords: productivity, payment systems, added value, salary fund.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo atraviesa una profunda crisis en todas las esferas de la vida, donde se incluyen lo económico, lo político y lo social. Cuba no está ajena a esta situación, perjudicada por haber enfrentado por más de 55 años un cruel e inhumano bloqueo de toda índole, impuesto por la potencia más poderosa en la historia de la humanidad.

Tomando en consideración los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución en aras de perfeccionar el sistema de gestión y lograr el funcionamiento integral de las entidades económicas, se realizan esfuerzos por elevar el papel de las mismas en la economía, evaluar su proceso de gestión y conocer si las capacidades instaladas y los recursos materiales, financieros y humanos se utilizan correcta y eficientemente en función de generar mayores riquezas.

De ahí que, para valorar la eficiencia de la gestión de las empresas, no baste con medir solo estos indicadores; sino que se requiere del análisis de un sistema de indicadores que incluya, dentro de la actividad laboral de la empresa, la motivación, el compromiso, la responsabilidad, la acción o

respuesta libre, consciente y voluntaria. En la actualidad, es necesario desprenderse del temor que produce lo desconocido y lograr adentrarse en la aventura de cambiar e innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, conocer la empresa y definir su misión en la consecución de su eficiencia en correspondencia con su estrategia de desarrollo. Además, debe establecerse el análisis de las relaciones causales entre estos indicadores con el objetivo de determinar las debilidades de la entidad en el aprovechamiento de los recursos y la toma de medidas para erradicar, anular o atenuar la acción de los factores negativos o, en último caso vigilar atentamente los puntos débiles de la empresa para poder alertar sobre su agudización, más aun cuando ellos repercuten directamente en la formación del pago por resultados, pues_ como se establece en la Resolución, 6/15 del MTSS y la 35/15 del MINFAR_ han de estimular el incremento de la productividad del trabajo en el Sistema Empresarial.

La Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad, no queda exento de estos cambios, ya que se inserta en el modelo económico de gestión que exige incrementar la productividad del trabajo con altos niveles de eficiencia a partir de un uso racional de los recursos financieros, materiales y humanos.

Este colectivo aplica diferentes diseños de sistemas de pagos que, por sus características, no logran los niveles de productividad y satisfacción salarial deseados en conformidad con los resultados económicos y de eficiencia alcanzados.

Por esta razón se hace necesario estudiar integralmente su organización estructural teniendo como base las diferentes actividades comerciales realizadas en su negocio, con vistas a obtener el máximo de productividad y, con ello, crear condiciones laborales que incrementen la motivación por el trabajo.

Situación problemática:

- ✓ La Unidad Empresarial de Base, aun cuando cuenta con indicaciones generales para diseñar los sistemas de pagos, no logra una reciprocidad entre las características específicas de cada actividad productiva y de servicio desarrollada.
- ✓ Los niveles salariales son bajos, por lo que causan un efecto negativo en la motivación por el trabajo e impiden que sea apreciado como la primera necesidad vital del hombre.
- ✓ La presencia de bajos niveles los de productividad del trabajo.
- ✓ La divergencia entre el salario devengado y la cantidad de trabajo realizada en determinado tiempo.

Problema científico.

¿Cómo contribuir a la elevación de la productividad del trabajo y la remuneración salarial de los trabajadores con un nuevo sistema de pago?

El análisis de la bibliografía, documentos y trabajos científicos relacionados con el tema demuestran que la información y normativas contenidas en los mismos no solucionan el problema científico, por lo que se formuló el siguiente **Objetivo general:**

- Desarrollar un sistema de pago que contribuya al incremento de la productividad y los incentivos salariales de los trabajadores que desempeñan sus funciones en la Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad.

Para dar cumplimiento al objetivo general se definen los siguientes **Objetivos específicos**:

- Sistematizar los fundamentos teórico- práctico- metodológicos existentes para las formas y sistemas de pago y su influencia en la productividad.
- Caracterizar los sistemas de pago aplicados y como impactan en el incremento de la productividad del trabajo en la Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad.
- Diseñar un sistema de pago que aglutine integralmente a los diferentes procesos de producción y servicio de la UEB.

DESARROLLO

CARACTERIZACION DE LOS SISTEMAS DE PAGO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE COMPLEJO MINORISTA TRINIDAD

En el presente capítulo, el autor_ *a través de los métodos teóricos y empíricos*_ diagnóstica la situación actual que presenta la aplicación de los sistemas de pago diseñados. Hace una valoración de los resultados económicos y de eficiencias alcanzados durante la etapa de implantación.

Identificación de la Unidad Empresarial de Base

La Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad, se constituyó el 15 de diciembre de 2004 como parte estructural de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus, mediante acuerdo de la Asamblea General de Accionistas de la Sociedad Cubana Corporación CIMEX S.A. Se encuentra en perfeccionamiento empresarial desde el 26 de agosto de 2005 por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (Acuerdo 5523). En junio del 2011 pasa a formar parte del Sistema Empresarial de las FAR, con la inserción al Grupo de Administración Empresarial (GAE).

La Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad cuenta con una red de comercio minorista dedicado a las ventas al detalle, en las especialidades de: tiendas panamericanas, Puntos de ventas, servicentro, fotografías y cafeterías, que se extienden a los diferentes poblados del municipio. Comprende además, servicios de garajes; así como una fábrica de helado.

Objeto Social:

- ✓ Ventas menoristas de mercancías y servicios en tiendas, puntos de ventas, serví centros y mercados.
- ✓ Almacenamiento, transportación y comercialización de productos alimenticios y no alimenticios, tanto importados como adquiridos en el mercado nacional.
- ✓ Prestación de servicios gastronómicos y recreativos, así como facilidades integrales de fotografía y de impresión.

Su estructura organizativa (**organigrama**), (**ver anexo 1**) garantiza el cumplimiento de su misión; responde al desarrollo lógico de los procesos de la UEB; afianza mecanismos de coordinación,

como la estructura de apoyo al proceso clave; y se define como las funciones y los niveles de dirección.

Áreas de resultados claves (ARC) y los objetivos estratégicos

ARC No. 1. Responsabilidad social

Objetivo estratégico: Avanzar en el fortalecimiento de la unidad de todos los trabajadores de la UEB sobre la base de potenciar los valores que garanticen el rechazo y el enfrentamiento ante las indisciplinas e ilegalidades.

ARC No. 2. Gestión económica

Objetivo estratégico: Lograr un crecimiento sostenido de los resultados económicos sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano de que se dispone.

ARC No. 3. Mejora continua

Objetivo estratégico: Continuar avanzando en el perfeccionamiento de nuestras estructuras organizativas y en su funcionamiento, así como en la implementación de los sistemas de gestión, de manera tal que se garantice una mayor eficiencia de los procesos y una mejor calidad en los servicios.

Para el logro de estos objetivos cuenta con una plantilla de cargos aprobada para el 2017 de 181 trabajador; de ellos 138 corresponden a la categoría ocupacional de servicios (76.24%), 11 a la categoría operario (6.07%), 25 a la categoría técnico (13.81%), 7 son cuadros (3.86%), de los cuales 7 son cuadros ejecutivos de la plantilla total de la Unidad Empresarial de Base.

Al cierre del 1er semestre 2017, concluye con un físico de 168 trabajadores; de ellos, 69 hombres y 99 mujeres; el 89.88% posee nivel medio superior y el 7.73 % son universitarios. Con respecto a las edades el 40.47% se encuentra entre 21 y 30 años; el 29.76 % entre 31 y 40 años; y el 20.23 % entre 41 y 50 años y con más de 50 años el 9.52%. Se ha logrado, a través de la capacitación y el desarrollo, un impacto satisfactorio, dado el nivel alcanzado por todos los trabajadores. No existe personal declarado no idóneo. **(ver anexo II)**

La UEB posee trabajadores con alto nivel cultural; cuenta en la actualidad con 2 másteres y un predominio en cuanto a trabajadores graduados de la enseñanza superior o técnica, lo que representa el 97.61 % del total de trabajadores.

A continuación, se desglosa la situación escolar de los 168 trabajadores. (Ver anexo III)

Nivel Escolar	Cantidad Trabajadores
9no grado	4
12 grado	64
Técnico medio	87
Nivel superior	13
De ellos másteres	2

Tabla 1. Nivel de escolaridad. Fuente (SP) Sistema automatizado de personal: elaboración propia.

La edad promedio es de 40 años y tiende a aumentar, debido a la estabilidad del personal en la UEB. Tal situación dentro de unos años, puede constituir una fortaleza, pues la edad promedio tiene una tendencia de crecimiento y alto nivel de experiencia. **(ver anexo IV).**

2.2. Revisión de los documentos rectores sobre los sistemas de pago.

Durante la investigación se constató la existencia de documentos para el diseño e implantación de los sistemas de pago, así como su contenido y las posibilidades que brindan para la comparación de los resultados económicos de su aplicación al cierre del primer semestre del año 2017 con igual período del año 2016 en la Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad.

A tal efecto, se hizo una revisión de los siguientes:

- Decreto Ley No. 116/2013. “Código de trabajo”.
- Indicaciones emitidas por el presidente de CIMEX sobre la “Política para el diseño de los sistemas de pagos por resultados”.
- Indicaciones emitidas por el Presidente Ejecutivo del Grupo de Administración Empresarial sobre la “Política para los sistemas de pagos por resultados y su diseño”.
- Resolución No. 30/2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Resolución No. 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Resolución No. 06/2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Resolución No. 35/2016 del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
- Resolución No. 01/2017 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Sistema de pago por resultados, aprobado por el Consejo de Dirección de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus, con fecha 24 de diciembre del 2015, a través del acuerdo 69/2015.
- Tabla comparativa que refleja el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario al cierre del primer semestre del año 2017 con respecto a los resultados de igual período en el año 2016 en la Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad.

De la revisión de los documentos, resoluciones y sistemas de pago, se identificaron un grupo importante de aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de hacer los diseños de estos últimos para lograr, con ellos, altos niveles de efectividad en su aplicación, tanto en el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario como en los incrementos de la motivación y remuneración de los trabajadores.

Se realizó una valoración comparativa de la aplicación de las normas jurídicas aprobadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en materia de formas y sistemas de pago.

Resolución No. 17 de 23 de abril de 2014. Al momento de hacerse efectiva, reguló aspectos novedosos respecto a las disposiciones que establece la antecesora norma jurídica: formas y sistemas de pago, la derogada Resolución 9 de 2 de febrero de 2008, como las siguientes:

- ✓ Se ponen en vigor sistemas de pago por resultados que dejaron sin efecto las modalidades por indicadores directos a la producción y los servicios, por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y por indicadores generales y de eficiencia.
- ✓ Se permite que los trabajadores puedan estar comprendidos, de manera simultánea, en más de una forma de pago por rendimiento, en correspondencia con su aporte e incidencia en los resultados alcanzados.
- ✓ Se financia por la empresa la forma de pago por rendimiento, en correspondencia con el cumplimiento de los indicadores directivos aprobados en el plan de la economía y las posibilidades económicas y financieras de estas.
- ✓ El salario a recibir no tiene límites, siempre que no se deteriore el gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado para el período.
- ✓ Cuando se deteriore el salario base de cálculo aprobado por la autoridad facultada se afecta hasta el límite del salario mínimo del país (\$225.00), con excepción de los trabajadores comprendidos en un sistema de pago a destajo.

En su aplicación se observó:

- ✓ Se forma el salario por resultado a nivel de la empresa, lo que limite que las Unidades Empresariales de Bases, no obstante registrar en sus balances económicos financieros estados eficientes, no reciban estimulación salarial, originando inconformidad por parte de los trabajadores abarcados en los sistemas de pago.
- ✓ Se registran elevadas anormalidades en la distribución del salario formado, como el hecho de manifestarse trabajadores recibiendo cuantías 4, 5, 6 y más veces que sus respectivos salarios básicos y los que devengan los trabajadores abarcados en las modalidades de los sistemas de pago a destajo.
- ✓ Se evidencia falta de controles y de certificaciones de la documentación legal que sirvieron de soporte en la determinación del salario por resultados, lo que origina pagos indebidos.
- ✓ Se aprecia carencia o nula fundamentación para la aplicación de las formas de pago por rendimiento al no cumplirse los requerimientos en la organización del trabajo que garanticen la utilización racional de la fuerza de trabajo, la existencia de los registros del cumplimiento de los indicadores y los resultados del trabajo; y el control de la calidad del trabajo realizado.

Resolución 6 de 21 de marzo de 2016. Las formas y sistemas de pago a poner en práctica se clasifican por *rendimiento* y a *tiempo*. Los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución 21, 22, 23, 24, 142, 143, 145. Se aplica en el sistema empresarial con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo; reducir los gastos y costos; elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada laboral y otros que acrecienten la eficiencia de la empresa. Su objetivo es eliminar las irregularidades y deficiencias que manifestó la Resolución 17/14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En la comparación realizada se puede comprobar que existen modificaciones importantes al permitir mayor flexibilidad en su aplicación y en los procedimientos. Entre ellas están:

- La forma de remuneración se modifica cuando cambien las condiciones técnicas, organizativas y económicas en que fueron aprobadas; cuando se alteren las circunstancias que se tienen en cuenta para su aprobación por razones ajenas a la empresa u Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) y que no permitan la recuperación en el transcurso del año, pues la forma de pago puede ser modificada por una sola vez por la misma autoridad que la admitió.
- En los sistemas a destajo deben existir normas que permitan medir el resultado y los gastos de trabajo y se pagar toda la producción que se realizó o todo el servicio que se prestó.
- Debe aplicarse, de forma prioritaria, el sistema de pago a destajo a los trabajadores directos a la producción o los servicios, siempre que existan las condiciones para su aplicación, en cualquiera de sus modalidades.
- Queda sin efecto el sistema en la modalidad del destajo 1x1.
- Los trabajadores acogidos a la forma por rendimiento que, por necesidades de la producción y los servicios se matriculados en cursos de capacitación, reciben el salario promedio, calculado según lo establecido en la legislación vigente.
- La Empresa desagrega al nivel de las Unidad Empresarial de Base (UEB) los indicadores directivos, los límites y otros definidos para la formación del salario.
- Las deducciones a realizar en el fondo de salario en caso de incumplimientos de los indicadores directivos por cada unidad empresarial de base (UEB) y de la empresa, permiten que se garantice el cumplimiento del indicador límite planificado.
- Se evalúa en el Consejo de Dirección de la UEB en caso de incumplimientos de los indicadores directivos y límite, y se determinan las medidas a adoptar en cada caso.
- Por el incumplimiento de los indicadores directivos a los efectos de las deducciones al fondo de salario formado, se establece como protección el salario escala de los trabajadores comprendidos en los sistemas de pago por resultados. Se dispone como salario del director de la empresa, un límite de hasta 2,5 veces en relación con el salario medio de la empresa y hasta 2 veces para el resto de los cargos de dirección, siempre que la eficiencia y los indicadores directivos y límites lo permitan. Cuando la empresa tenga un alto nivel de eficiencia, debe respetarse esta condición y no rebasar los valores fijados.
- Las empresas que, excepcionalmente, son autorizadas en el plan, a operar con pérdidas aplican la forma de pago a tiempo, excepto a los trabajadores abarcados en un sistema de pago a destajo.
- Las que planifican utilidades, pero afrontan pérdidas en sus operaciones, aplican las afectaciones que procedan según el incumplimiento de los indicadores directivos y límites

desagregados y hasta el salario escala, según lo establecido: determinan las adecuaciones a la escala salarial para el régimen de trabajo de 40 horas semanales.

- Los trabajadores acogidos a la forma de pago por rendimiento que, por necesidades de la producción y los servicios, se envían a cursos de capacitación, reciben el salario promedio, calculado según lo regulado en la legislación vigente: establecer el pago del salario promedio a los auditores que se movilizan por la Contraloría General de la República, para ejecutar la Comprobación Nacional al Control Interno.

Resolución 1 de 13 de enero del 2017 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social “Adicionar como indicador límite a los efectos de la formación y distribución del salario en la forma de pago por rendimiento la relación. Utilidad antes de impuesto por peso de valor agregado bruto.

Resolución 35 de 2 de mayo de 2016 del Ministro de las FAR “Particularidades con que se aplica la Resolución 6/16 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el Sistema empresarial de las FAR”.

Aplicar el contenido dispuesto en los:

Apartado sexo, con la siguiente particularidad:

- a)** *El inciso c) Destajo indirecto:* además de lo aprobado para dicha modalidad, puede aplicarse en dependencia del porcentaje de cumplimiento de la tarea de los trabajadores que atiende, sobre la base del salario proyectado para esa tarea en un período de tiempo dado y el realmente devengado por la producción realizada o los servicios prestados.

Apartados séptimo y decimotercero con la siguiente particularidad:

- a)** Por cada *indicador directivo* que se incumple, es obligatorio efectuar una deducción al fondo de salario. Las cuantías que se reducen por cada indicador se deciden en la empresa y se incluyen con claridad en el reglamento del sistema de pago aprobado por la autoridad facultada.
- b)** La *reducción total* a aplicar por los indicadores directivos incumplidos debe garantizar que, si la productividad real de la empresa expresada en valor agregado bruto por trabajador es superior al año anterior, el salario medio a pagar debe ser, al menos, similar al del referido período del año anterior, sin deteriorar la correlación salario medio- productividad.
- c)** El *incumplimiento del indicador límite* gasto de salario por peso de valor agregado bruto (VAB) obliga a reducir el salario básico por tiempo real trabajado hasta el límite del salario escala según la complejidad y responsabilidad del cargo que ocupan.

Otros aspectos importantes:

- Establece que el salario base de cálculo (SBC) que se utiliza para distribuir el salario formado lo decide la empresa.

- Expone que, si fuera necesario penalizar el salario, se afecta todo el salario del trabajador, hasta el límite del salario escala por complejidad y responsabilidad del cargo que ocupa, o sea, no se protege ningún pago adicional, aunque no forme parte del SBC.
- Un error en el promedio de trabajadores se puede convertir en causa de pago de salarios indebidos.
- Las empresas son responsables de cumplir estrictamente el procedimiento establecido para el cálculo del promedio de trabajadores.
- Las OSDE son responsables de controlar en cada una de sus empresas estos aspectos.

Análisis comparativos de los resultados en la aplicación de los sistemas de pago.

Del análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados en la aplicación de los sistemas de pago aplicado en la Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad (tomando como referencia los años del 2015 al 2016), derivó el comportamiento de los indicadores de empleo y salario, así como otros que caracterizan los sistemas de pago. Se determinarán los siguientes aspectos:

- 1- Se aplicaron dos sistemas de pago en correspondencia con el tipo de actividad en la que la UEB fundamenta su objeto social.
- 2- Se utilizó un indicador formador mediante el cual se forma la cuantía de salario a devengar por los trabajadores, según los resultados alcanzados.
- 3- Se determinaron 4 indicadores condicionantes según la actividad vinculada con el sistema de pago aplicado, lo que motivó la reducción del monto formado, según el incumplimiento del indicador seleccionado.
- 4- Se aplican indicadores específicos que afectan el monto formado por su incumplimiento.
- 5- Se apreció que los montos formados por resultados oscilaban entre los 10.0 MP y 15.0 MP pesos.
- 6- Se advirtió que el monto promedio pagado por trabajador estaba en el orden de los 30.0 pesos y 40.0 pesos; no existía correspondencia entre lo aportado y lo devengado.
- 7- Se arribó a la conclusión de que los penalizados por el incumplimiento de los indicadores condicionantes y específicos estaban en el orden de los 50 y 60 trabajadores promedio mensual.

Todos estos aspectos analizados trajeron como resultado que el monto pagado por año a los trabajadores estuviera condicionado a un grupo de indicadores que, por su naturaleza, no tenían una relación directa con el cumplimiento de la labor realizada por parte de los trabajadores, los resultados en los ingreso o ventas y la productividad crecían a un ritmo superior que el salario devengado (**Ver anexo VI y VII**).

En la evaluación y análisis de los indicadores que tributan a la eficiencia económica de la empresa y a la efectividad del sistema de pago, se pudo comprobar que existe influencia negativa de algunos elementos externos e internos, tales como:

- ✓ Medidas tomadas por la dirección del país en función del reordenamiento de la economía nacional.
- La variación sistemática del costo de los combustibles.
- La variación de los precios de los de combustibles.
- La reducción del margen comercial aplicado.
- La dualidad monetaria con la tasa de cambio actual entre las empresas: 1X1, cuando a la población es 1X25.0 pesos.
- ✓ Deficiencias y mal funcionamiento del proceso logístico de las mercancías a las Sucursales y de estas a las unidades comerciales para su venta.
- ✓ Insuficiencias y errores en la articulación de las estructuras de dirección en la UEB y sus unidades comerciales.
- ✓ Falta de profesionalidad de los trabajadores de servicio a la hora de ejecutar sus funciones en las unidades comerciales, etc.

En los análisis comparativos se evaluó la influencia que ejercen los indicadores de venta e índice de costos y gastos en la formación del valor agregado bruto ya sea de forma positiva o negativa ver tabla 2.2.

	UM	Junio 2015	Junio 2016
Total	MP	109.00	1130.50
Variación de las ventas	MP	61.50	607.80
Variación de los índices			
Costos	MP	7.20	(388.8)
Consumo Material	MP	(11.0)	(24.10)
Servicio Recibido	MP	(43.60)	(92.10)
GM	MP	0.00	(17.70)

Tabla 2. Influencia de la variación de las ventas y de costos y gastos en el VAB. Fuente (SP) Sistema de información estadística: elaboración propia.

Los resultados de dicha comparación demostraron que:

- En el 2016 el indicador venta apporto de forma favorable dado en los fundamental por un incremento de los precios del combustible.
- En el 2015 solo los costos influyeron negativamente en el VAB porque el índice de costo por peso de venta se sobregiró en 7.20 mp

- El resto de los indicadores que tributan a la formación del VAB lo hicieron de forma favorable.

En los análisis de indicadores de trabajo y salario se pudo apreciar la influencia que ejerció la variación de los precios de los combustibles.

Indicadores	UM	Junio 2015	Junio 2016
Ventas	MP	7,139.40	8,463.6
Valor agregado bruto	MP	1,883.53	3,148.14
Retribución	MP	369.02	526.07
Promedio trabajadores	U	137	138
Salario medio	Pesos	448.93	635.35
Productividad	Pesos	2,291.40	3,802.10
GS\$VAB	Ctvs	0.1959	0.1671

Tabla 2.3. Indicadores de trabajo y salario. Fuente (SP) Sistema de información estadística: elaboración propia.

Del análisis comparativo del sistema de pago aplicado en el período 2015- 2016, se demuestra que los indicadores económicos obtenidos permitieron formar y pagar el salario todos los meses.

De esta manera, se evidencia el incremento paulatino de la cuantía formada por concepto de pago por resultados, pero aún no está en correspondencia con los resultados en las ventas alcanzadas y los esfuerzos realizados por los trabajadores por brindar un servicio con mayor calidad y satisfacción a los clientes.

En la revisión del sistema de pago aplicado se determina que existen errores en el diseño elaborado y aplicado en correspondencia con la Resolución 6/16 del MTSS y 35/16 del MINFAR entre ellos están:

- No se define con claridad el procedimiento para hacer efectiva la reducción del salario, cuando corresponde.
- No se explica en detalle el procedimiento de distribución hasta la cuantía individual.
- No se garantiza la protección al salario.
- No se tiene en cuenta en el fondo de salario creado los gastos de fuerza de trabajo (impuestos y contribuciones) que no están contenidos en el coeficiente GSx\$VAB.
- No se observa la cuantía de salario que no se pagará, la cual mantiene una “reserva” para próximos meses, antes de aplicar el efecto de los indicadores directivos.
- No se atiende a la aplicación de los límites máximos de hasta 2,5 y 2 veces el salario medio de la empresa:
- No se examina cómo calcular el salario medio para comparar.
- No se establece la comparación contra el SM consolidado de la empresa.

- No se considera el efecto del incumplimiento de los indicadores directivos, en la determinación de la cuantía del salario creado (formación), sino en la distribución del fondo creado.
- No se asegura, con este proceder, que se cumpla el apartado séptimo de la Resolución 6/17 MTSS, que establece "... el salario a formar y distribuir responde al nivel de cumplimiento de los indicadores directivos y límite planificados..."

En la investigación se aplica la técnica del trabajo en grupo con los miembros del Consejo de Dirección (CD) de la UEB, el que está integrado por 16 miembros: 1 gerente de UEB, 1 Especialista Principal de Recursos Humanos, 1 Especialista Principal Comercial, 1 Contador (EP), 1 Especialista ATM, 1 Técnico en Seguridad y Protección, 5 Jefes de Unidad Comercial y 3 Administradores, 1 Secretario del PCC, 1 Secretario general de la organización sindical.

El encuentro tiene como objetivo. ***Diseñar un sistema de pago por resultado para los trabajadores de las diferentes estructuras organizativas de la Unidades Empresariales de Base Complejo Minorista Trinidad*** a partir de la información colectiva que brindarán los miembros del Consejo de Dirección, aprobado por consenso, donde todos aportan y complementan sus criterios y sugerencias.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, el Consejo de Dirección debe tener en consideración los principales fundamentos teóricos relacionados con la organización del trabajo y los salario, las formas y sistemas de pago que aparecen en el capítulo I y los principales resultados obtenidos de la aplicación del sistema de pago por resultados en la UEB, así como el comportamiento de los principales indicadores de empleo y salario.

Luego de este análisis se ha de trabajar con 5 expertos seleccionados (Método Delphi) a fin de facilitar las acciones para ponderar las debilidades en función de proponer soluciones a las que resulten de viable desenlace en un período relativamente corto y que no requiera de inversiones costosas. Se le asigna a cada debilidad un valor entre 1 y 5, donde define el mayor nivel de prioridad en la solución. **(ver anexo VIII)**

Debilidades:

1. Ausencia de infraestructura adecuada para el almacenamiento y la distribución,
2. insuficiente gestión comercial que impacta negativamente en la satisfacción de los clientes externos,
3. debilidad en la promoción de los productos y servicios que se ofertan en las unidades minoristas,
4. escasez de orientación hacia la calidad de los servicios por parte de los directivos,
5. insuficiencias en la gestión del área de Recursos Humanos.

Valoración de expertos

Debilidades	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E- 7	Total
1	5	5	5	4	5	5	4	33

2	3	5	4	4	4	4	3	27
3	3	1	3	3	4	2	2	18
4	4	4	3	2	3	4	4	24
5	2	1	2	2	3	4	3	17
Total	17	16	17	15	19	19	16	119

Tabla 2.4. Fuente: elaboración Propia* E – Expertos

A partir de estos resultados se procede a determinar la frecuencia con que es ponderada por los expertos.

Frecuencia de la ponderación de expertos

Debilidad	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia absoluta (%)	Frecuencia acumulada (%)
1	33	33	27,73	27,73
2	27	60	22,68	50,42
4	24	51	20,16	70,58
3	18	42	15,12	85,71
5	17	35	14,28	100
TOTAL	119		100	

Tabla 2.5. Fuente. Elaboración propia

DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE PAGO

En este capítulo se propone el diseño de un sistema de pago basado en la Resoluciones 06/16, 01/17, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y 35/16, del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, su aplicación y evaluación de los resultados alcanzados.

Principales terminologías utilizadas en los diseños de los sistemas de pago aplicados.

En los sistemas de pago se aplican los términos y definiciones declarados en la legislación vigente como son, UEB: Unidades Empresariales de Base, UC: unidades comerciales subordinadas

El término *valor agregado bruto (VAB)*, conocido también como valor añadido, se refiere al valor creado a lo largo del proceso de fabricación o producción de un producto, descontando el costo de los materiales y embalajes. Se define como producción de bienes y servicios menos el consumo

intermedio, y se determina en dependencia de la actividad o actividades que desarrolle la entidad en cuestión.

Atendiendo a las diversas actividades que se desarrollan en la Unidad Empresarial de Base y el método que utiliza para el registro contable, se discernió para cada actividad; y según la fórmula de cálculo establecida por la Oficina Nacional de Estadística, las cuentas que se deben asociar.

El salario (S): es considera como la parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajos extraordinarios, laborar un día de conmemoración nacional o feriado y vacaciones anuales pagadas.

Las *formas de pagos (FP)*: la vía para remunerar el trabajo en función de su naturaleza.

Los *sistemas de pagos (SP)*: son modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico – organizativas y la naturaleza del trabajo.

La *formación del salario (FS)*: define el procedimiento de cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores, condicionantes y específicos. En correspondencia con los resultados alcanzados en dichos indicadores, se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado.

El *salario básico (SB)*: comprende la tarifa escala, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.

El *salario escala (SE)*: abarca la sumatoria del salario que, por concepto de escala, perciben los trabajadores de la empresa, en correspondencia con los salarios definidos por la escala única (Resolución 30/2005 MTSS). Se reporta en correspondencia con el régimen laboral oficialmente aprobado para la empresa.

El *salario del pago adicional del perfeccionamiento empresarial (PAPE)*: contiene la sumatoria del salario que se percibe por los trabajadores por concepto de pago adicional del perfeccionamiento empresarial. Se reporta en correspondencia con el régimen laboral oficialmente aprobado para la empresa.

Salario de otros pagos adicionales legalmente aprobados (OPA): sumatoria del salario que se percibe por los trabajadores por concepto de pagos adicionales (excepto el del pago adicional del perfeccionamiento empresarial), pagos por trabajar en determinadas condiciones o puestos de trabajo y otros factores extra - clasificadorios. (nocturnidad, maestría, doctorado y el coeficiente de interés económico social).

El *fondo de salario por resultados (FSR)*: sumatoria del salario que se paga como consecuencia de aplicar sistemas de pago por resultados.

El *salario base de cálculo de las cuantías a aplicar en los sistemas de pagos (SBCP)*: suma de lo que devenga el trabajador, según tiempo real trabajado y teniendo en cuenta la jornada laboral oficialmente aprobada, por los conceptos de pago por la complejidad, más los pagos adicionales

aprobados legalmente, que caractericen las condiciones, de trabajo, la responsabilidad del puesto de trabajo, la importancia de la actividad rama o empresa de que se trate, así como el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial. Esta magnitud es utilizada para determinar el salario por los resultados, en los sistemas de pago, según procede. Está conformado por el salario escala y los pagos adicionales que legalmente se autoricen para cada entidad.

El *fondo de salario (FS)*: es la sumatoria de los fondos de salarios que por los distintos conceptos perciben los trabajadores, o sea, la sumatoria de salario que por concepto de escala, pago adicional del perfeccionamiento empresarial, pagos adicionales legalmente aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, del que se paga como consecuencia de aplicar sistemas de pago por resultados y del monto de salario de las vacaciones acumuladas 9.09%.

El *gasto de salario/vab (CGSXPVAB)*: coeficiente y expresa el gasto de salario por cada peso de valor agregado bruto. Se obtiene de dividir el fondo de salario entre el valor agregado bruto.

Los *indicadores directivos (ID)*: se conceptúan como los fundamentales. Caracterizan el grado de cumplimiento de la tarea estatal y social asignada, así como el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos y la fuerza de trabajo. Entre los indicadores directivos a nivel de empresa se encuentran: el encargo estatal, las ventas netas totales, las ventas para la exportación, las utilidades del período, el aporte por el rendimiento de la inversión estatal, el aporte en CUC y la rotación del capital de trabajo.

El *fondo de salario límite a distribuir (FSLD)*: es el monto de salario máximo a distribuir a nivel de unidad organizativa, entendiéndose, salario a distribuir a nivel de unidad organizativa sin deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado bruto (VAB) planificado en el período.

El *fondo de salario a distribuir (FSD)*: manifiesta el monto de salario a distribuir a nivel de unidad organizativa, teniendo en cuenta la sobreutilidad y el ahorro por el gasto de salario por peso de VAB.

La *sobreutilidad (SU)*: es el monto de utilidad alcanzada por encima de la Planificada.

El *ahorro del gasto de salario por peso de VAB (ahorro GS/VAB)*: monto no utilizado de acuerdo a lo planificado.

La *unidad organizativa (UO)*: se refiere a la empresa, la sucursal, la unidad empresarial de base (UEB), el taller, la brigada o el área o grupo de trabajo.

La *tarifa salarial horaria (TSH)*: se obtiene a partir de dividir el salario devengado entre las horas laboradas.

El *coeficiente de interés económico social (CIES)*: precisa el coeficiente establecido mediante disposición del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para la entidad debido a la importancia económica o del servicio prestado.

El *perfeccionamiento empresarial (PE)*: consiste en un pago adicional para las empresas que están autorizadas a aplicar el perfeccionamiento empresarial y el monto está en dependencia a los grupos escala de cada cargo o ocupación que pueden ser de 75.00 y 200.00 pesos.

Los *trabajadores abarcados (TA)*: totalidad de trabajadores de la entidad que se encuentran comprendidos en el sistema de pago.

El *coeficiente de distribución salarial (CDS)*: designa el monto a pagar por resultados a los trabajadores de forma individual.

La *distribución de salario*: fija el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado a los trabajadores participantes, en dependencia del aporte específico de cada uno en el resultado global. Puede utilizarse el coeficiente de participación laboral (CPL), la evaluación individual de los resultados del trabajo y el coeficiente de distribución salarial (CDS), entre otros.

Elementos a tener en cuenta para los diseños de los sistemas de pago.

Para esbozar un sistema de pago basado en la legislación laboral vigente se tendrá en cuenta un grupo importante de elementos que, con su conjugación, logrará mayor flexibilidad y resultados más efectivos en su aplicación.

Entre ellos están:

- 1- Los sistemas de pago deben ser trazados en correspondencia con la actividad que se realiza; las funciones asignadas; las características del trabajo, de la producción o servicios; la medición de los resultados apetecidos; la naturaleza y organización del trabajo; las exigencias del servicio; las estadísticas de ventas; las políticas del grupo empresarial y la ubicación e incidencia dentro de la estructura organizativa.
- 2- La adecuada interrelación entre el crecimiento de la productividad y el salario que devengarán los trabajadores debe considerarse como uno de sus logros.
- 3- La forma acumulada ha de ser premisa en los sistemas donde la formación del salario sea por el valor agregado bruto y el coeficiente de gasto de salario por peso de valor agregado bruto (GS/VAB).
- 4- La distribución por el aporte individual se realiza por la evaluación del resultado de cada trabajador en el período de pago. Debe existir una correspondencia en la afectación cuando al trabajador le sea aplicada una medida disciplinaria que modifique su status laboral.
- 5- Los pagos adicionales que sean utilizados se incluyen en los reglamentos, para formar el salario base de cálculo en todas las entidades del grupo empresarial CIMEX.
 - Salario de la escala;
 - pago adicional de 30 pesos a los técnicos, en las entidades que no aplican el Sistema de Dirección y Gestión Económica (SDGE);
 - pago adicional por la aplicación del perfeccionamiento empresarial. (75 pesos desde los grupos salariales del I al XIII, de 200 pesos a partir del XIV y para cargos técnicos sobre la base de 105.00 pesos);
 - pago por condiciones anormales de trabajo, incluido el trabajo en altura y nocturnidad;

- pago por simultaneidad de oficios (operar grupos electrógenos);
 - pago por antigüedad;
 - pago por la categoría de doctor o máster.
- 6- El salario a percibir por el gerente o director general no debe exceder 2,5 veces el salario medio de la entidad en el período de pago. De igual manera para el resto de los cargos de la oficina central no ha de exceder 2 veces.

El establecimiento de la Resolución 6/16 del MTSS sobre las formas de pago, requiere concluir:

- 1- Análisis previo en el Consejo de Dirección.
 - 2- Conciliación previa con la organización sindical
 - 3- Explicación al 100% de los colectivos de trabajadores de la empresa, del sistema aprobado.
- ✓ La estructura final que debe presentar el sistema es la siguiente:
- Objetivos y alcance
 - Trabajadores comprendidos.
 - Indicadores a cumplir.
 - Formación del salario a distribuir.
 - Período de evaluación de los indicadores.
 - Autoridades facultadas para certificar los indicadores.
 - Autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario.
 - Período de evaluación y control del sistema de pago.
 - Consideraciones generales, y anexos.

Diseño del sistema de pago.

REGLAMENTO DEL SISTEMA DE PAGO POR RESULTADO PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE COMPLEJO MINORISTA TRINIDAD (UEB).

**Según Resolución 6/2016 del MTSS y
Resolución 35/2016 del MINFAR**

Partes del sistema

I. Objetivos y alcances

II. Trabajadores que comprende

III. Indicadores a cumplir

- ✓ Indicadores Directivos
- ✓ Indicadores Límites
- ✓ Indicadores Específicos

IV. Formación del salario y distribución

- ✓ Primer paso
- ✓ Segundo paso
- ✓ Tercer paso
- ✓ Cuarto paso
- ✓ Quinto paso
- ✓ Sexto paso (Distribución por estructura organizativa)
- ✓ Séptimo paso (Distribución por centro de costo)
- ✓ Octavo paso (Distribución por trabajador)

V. Período de evaluación de los indicadores

VI. Autoridades facultadas para certificar el cumplimiento de los indicadores

VII. Autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario en la Sucursal

VIII. Período de evaluación y control del sistema de pago

IX. Consideraciones generales

Anexo IX. Ejemplo de formación y distribución por estructura organizativa

Anexo X. Certificación del índice de evaluación (CPL) del trabajo

Anexo XI. Ejemplo de formación y distribución por trabajador

Anexo XII. Relación de cargos según plantilla aprobada.

Anexo XIII. Certificación del cumplimiento de los indicadores económicos.

I. OBJETIVOS A ALCANZAR

La Unidad Empresarial de Base Complejo Minorista Trinidad (UEB) tiene como actividad fundamental:

- ✓ El almacenamiento, transportación y comercialización de productos alimenticios y no alimenticios, tanto importados como adquiridos en el mercado nacional.
- ✓ La prestación de servicios gastronómicos y recreativos, así como servicios integrales de fotografía.

El presente documento establece las bases generales del sistema de pago por resultado para los trabajadores de toda la estructura organizativa de la UEB Complejo Trinidad, que tiene como **objetivos:**

1. Lograr el cumplimiento y sobrecumplimiento de las cifras directivas del plan económico: venta neta total y de utilidad del periodo antes de impuesto.
2. Incrementar la productividad del trabajo
3. Incrementar el salario de los trabajadores.

II. TRABAJADORES QUE COMPRENDE

El sistema es de aplicación para los trabajadores de toda la estructura organizativa de la UEB, que incluye a la oficina administrativa y unidades comerciales subordinadas

III. INDICADORES A CUMPLIR

Existen tres tipos de indicadores a cumplir: directivos, límites y específicos.

III.I INDICADORES DIRECTIVOS

1. Ventas netas totales.
2. Utilidad del período antes de impuesto.

III.II INDICADORES LÍMITES

1. Gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado acumulado a nivel de UEB.
2. Utilidad del periodo antes de impuesto por peso de valor agregado bruto acumulado a nivel de UEB.

III.III INDICADORES ESPECÍFICOS

1. Suspensión del 100% del estímulo salarial que perciben los miembros del consejo de dirección de la UEB, cuando haya saldos vencidos al cierre del mes por cuentas por cobrar y pagar. Mantener la penalización, hasta que logren revertir el resultado negativo.

IV. FORMACIÓN DEL SALARIO Y DISTRIBUCIÓN

La formación del salario se realizará a nivel de UEB.

IV.I PRIMER PASO

El fondo de salario máximo creado (**FSMC**) se forma a partir de multiplicar el valor agregado bruto real acumulado (**VABRA**) del período analizado por el coeficiente de gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado (**CG\$VABP**).

$$\text{FSMC} = (\text{VABRA}) * (\text{CG\$VABP})$$

Ecuación 1: Calcula el fondo de salarios máximo creado: elaboración propia.

IV.II SEGUNDO PASO

El fondo de salario máximo creado para el período de pago (**FSMCPP**) (**mes**) se forma a partir de la deducción del fondo de salario máximo creado (**FSMC**) el fondo de salario real pagado hasta la fecha (**FSRPHF**).

$$FSMCPP = FSMC - FSRPHF$$

Ecuación 2: Calcula el fondo de salario máximo creado para el período de pago: elaboración propia.

Cuando el fondo de salario máximo creado (**FSMC**) es menor que el de salario real pagado hasta la fecha (**FSRPHF**), esto equivale a que el gasto de salario por peso de valor agregado bruto real sea **mayor** que el planificado, por lo tanto corresponde reducir el salario básico hasta el límite del salario escala.

IV.III TERCER PASO

Si la utilidad por peso de valor agregado bruto real acumulada (**UX\$VABRA**) es menor que la planificada (**UX\$VABPA**), se procede a calcular el fondo de salario máximo creado ajustado para el período de pago (**FSMCAPP**) (**mes**) y se forma a partir de la deducción del fondo de salario máximo creado (**FSMCPP**) (**mes**), la utilidad por peso de valor agregado bruto planificada acumulada (**UX\$VABPA**) por la del real acumulado (**VABRA**), deduciendo la utilidad real y, a este, se le determina el importe correspondiente al impuesto por utilización de la fuerza de trabajo y la contribución especial a la seguridad social.

$$FSMCAPP = FSMCPP - \left[\left(\begin{matrix} Ux\$VAB \\ \text{plan} \end{matrix} \times \begin{matrix} VAB \\ \text{real} \end{matrix} \right) - \begin{matrix} \text{Utilidad} \\ \text{real} \end{matrix} \right]$$

Ecuación 3: Calcula el fondo de salario máximo creado ajustado para el período de pago: elaboración propia.

Si el resultado arrojado es negativo, corresponde reducción de este monto al salario básico.

IV.IV CUARTO PASO

Al fondo de salario máximo creado ajustado para el período de pago (**FSMCAPP**) se le deduce el importe correspondiente a la suma de las cuantías por incumplimiento, por cada por ciento de incumplimiento de los Indicadores directivos

$$\text{FSMCAPP}_1 = \text{FSMCAPP} - \text{Deducciones \% incumplimiento}$$

Ecuación 4: Calcula el fondo de salario máximo creado ajustado para el período de pago: elaboración propia.

La reducción total a aplicar por el incumplimiento de los indicadores directivos, de conformidad con lo establecido en la Resolución 35/16 del MFAR, se realiza de forma tal que se garantice que, si la productividad real expresada en valor agregado bruto por trabajador es superior al año anterior, el salario medio a pagar debe ser, al menos, similar al del referido período, sin deteriorar la correlación salario medio productividad.

Para dar cumplimiento al procedimiento anterior, mensualmente, en la tabla para el control y ejecución del pago por resultado, se registra el comportamiento real de dichos indicadores. Dado el resultado, se procede al siguiente análisis:

- ✓ Si la productividad real del período es inferior a la de igual etapa del año anterior, se mantiene el % de afectación calculado.
- ✓ Si es superior, entonces el % de afectación se reduce hasta el límite en que se garantice que el salario medio sea, al menos, similar al de igual período del año anterior, siempre y cuando no afecte la correlación salario medio productividad.
- ✓ Si se efectúa el procedimiento anterior de recalculación del fondo de salario a distribuir como este indicador, se continúa poniendo en práctica los pasos del proceso de distribución del salario.

IV.V QUINTO PASO

Se evalúa el monto de salario que garantiza el índice gasto salario/utilidad plan, tomando como referencia, además, las condiciones reales y objetivas que puedan influir circunstancialmente en el deterioro de la utilidad. Estos pueden ser:

1. Cambio de precio.
2. Reducción del margen comercial.
3. Otros, asociados a cambio provocados por decisiones ajenas a la actividad empresarial, que nos permita incrementar el pago por resultado.

Será facultad del gerente de la UEB, oído el criterio del consejo de dirección, determinar el % a distribuir a sus trabajadores de las diferentes estructuras. En el mes de diciembre se paga el 100% del fondo de salario creado.

Con el monto resultante del acápito anterior y ya definido el % a distribuir, se le determina el importe correspondiente a las vacaciones.

$$\text{FSD} = \text{FSMCAPP}_1 * 9.09\%$$

Donde:

FSD: fondo de salario a distribuir en el mes

Ecuación 5: Calcula el fondo de salario a distribuir en el mes: elaboración propia.

Se procede a la distribución en cada una de las estructuras organizativa que estará en correspondencia al cumplimiento de los indicadores directivos.

Si el monto de salario fuese **negativo**, entonces corresponde **penalizar** al salario base de cálculo por tiempo real trabajado en la magnitud obtenida del **Fondo de Salario a Distribuir (FSD)** el que puede llegar hasta el valor mínimo del **salario escala** por trabajador, su distribución esta en correspondencia al incumplimiento de los indicadores directivos y limite.

IV.VI SEXTO PASO (DISTRIBUCIÓN POR ESTRUCTURA ORGANIZATIVA)

Se distribuye el **fondo de salario a distribuir (FSD)** entre las diferentes estructuras existentes en la UEB. (Unidades Comerciales).

Del paso primero al quinto se muestra un ejemplo (**Ver anexo IX**)

IV.VII SEPTIMO PASO (DISTRIBUCIÓN INDIVIDUAL)

El **salario base de cálculo (SBC)** a utilizar en el sistema de pago incluye:

1. Salario escala.
2. Pago adicionales.

- ✓ Aplicación del perfeccionamiento empresarial (75.00 pesos desde los grupos salariales del I al XIII y de 200.00 pesos a partir del grupo salarial XIV; y para los cargos técnicos sobre la base de 105.00 pesos (75.00 + 30.00).
- ✓ Por condiciones anormales de trabajo (nocturnidad).
- ✓ Por simultaneidad de oficios (grupos electrógenos).
- ✓ Por antigüedad.
- ✓ Por categoría de doctor o máster.

El **coeficiente de participación laboral (CPL)** que se utiliza para la distribución individual del pago por resultado es el índice de evaluación del resultado del trabajo (trimestral), el cual se debe elaborar por el modelo establecido. **(ver anexo XI).**

Se determina el salario base (SB) de cada trabajador multiplicando su salario base diario (SBD) por el tiempo real trabajado (TRT) del período.

$$\text{SB} = \text{SBD} \times \text{TRT}$$

Ecuación 6: Calcula el salario base: elaboración propia.

Se multiplica el SB por el coeficiente de participación laboral (CPL) y se obtiene el salario base de cálculo de cada trabajador.

$$\text{SBC} = \text{SB} \times \text{CPL}$$

Ecuación 7: Calcula el salario base de cada trabajador: elaboración propia.

Para obtener el salario por resultado de cada trabajador, se calcula el coeficiente de distribución salarial (CDS) dividiendo el monto a distribuir entre la sumatoria del salario de cálculo de todos los trabajadores abarcados.

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto a Distribuir}}{\text{Suma del Salario de cálculo de los trabajadores}}$$

Ecuación 8: Calcula el salario por resultados de cada trabajador: elaboración propia.

Se determina el salario por resultados (SR) de cada trabajador multiplicando su salario base de cálculo por el coeficiente de distribución salarial. **(ver anexo XII).**

$$\text{SR} = \text{SBC} \times \text{CDS}$$

Ecuación 9: Calcula el salario por resultados de cada trabajador: elaboración propia.

Cuando a nivel de UEB no se forme estímulo, sino penalización (sobregiro del gasto de salario), se procede de la siguiente forma:

1. Se determina la cuantía máxima de salario a garantizar: el salario escala según el tiempo real trabajado, así como el total de pagos adicionales según tiempo real trabajado. Este último es la cuantía máxima a penalizar (**CMP**).

$$\text{CMP} = \sum \text{Pagos adicionales según TRT.}$$

Ecuación 10: Calcula la cuantía máxima a penalizar: elaboración propia.

2. Se designa la cuantía máxima de salario a distribuir para hacer efectiva la penalización (**CMSD**).

$$\text{CMSD} = \text{CMP} - \text{Sobre giro del gasto de salario.}$$

Ecuación 11: Calcula la cuantía máxima de salario a distribuir. Elaboración propia.

3. Se calcula el coeficiente para la distribución del salario (CDS) “cuantía del salario que puede pagar para aplicar la penalización”

$$\text{CDS} = \frac{\text{Cuantía del salario que puede pagar para aplicar la penalización}}{\text{Salario base de cálculo según TRT}}$$

Salario base de cálculo según TRT

Ecuación 12: Calcula el coeficiente para la distribución del salario: elaboración propia.

4. Se multiplica el coeficiente para la distribución del salario (CDS) por el salario base cálculo, según tiempo real trabajado, y se le suma el salario escala, según tiempo real trabajado, para obtener el salario total a pagar que contiene la penalización (STPP).

$$\text{STPP} = \text{CDS} * \text{SBC según TRT} + \text{Salario Escala según TRT.}$$

Ecuación 13: Calcula el salario total a pagar que contiene la penalización: elaboración propia.

La reducción total a aplicar por los indicadores directivos incumplidos debe garantizar que si la productividad real de la empresa, expresada en valor agregado bruto por trabajador, es superior al año anterior, el salario medio a pagar, debe ser, al menos, similar al del referido período del año anterior, sin deteriorar la correlación salario medio productividad.

V. PERIODO DE EVALUACION DE LOS INDICADORES

Se evalúan de forma **mensual** el cumplimiento de los indicadores directivos y límites aprobados en la UEB.

VI. AUTORIDADES FACULTADAS PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

No	Indicador a certificar	Cuadro o jefe que certifica
1	Cumplimiento del plan de ventas netas acumulado de la UEB.	Gerente económico
2	Cumplimiento del plan de utilidad neta acumulado de la UEB.	Gerente económico
3	Cumplimiento del plan de valor agregado bruto acumulado de la UEB.	Gerente económico
4	Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado de la UEB	Gerente económico
5	Utilidad ante de impuesto por peso de valor agregado bruto real acumulada de la UEB	Gerente económico
6	Cumplimiento del plan de retribuciones acumuladas de la UEB.	Gerente económico
7	Salario pagado por tiempo real trabajado en el mes en la Sucursal.	Gerente económico
8	Salario pagado por rendimiento puro en el mes en la UEB.	Gerente económico
9	Utilidad mes siguiente de la UEB	Gerente económico
10	Utilidad acumulada hasta el mes siguiente de la UEB	Gerente económico
11	Cuentas por cobrar y pagar envejecidas de la UEB	Gerente económico
12	Promedio de trabajadores mes y acumulado de la UEB	Gerente de recursos humanos
13	Cumplimiento del plan de retribuciones acumulado de las unidades comerciales.	Contador (EP)
14	Cumplimiento del plan y real de valor agregado bruto acumulado de las unidades comerciales.	Contador (EP)
15	Salario pagado por tiempo real trabajado en el mes de las unidades comerciales.	Contador (EP)
16	Índice de evaluación del resultado del trabajo de los trabajadores trimestral (CPL)	J' inmediato del trabajador

- ✓ Los Indicadores económicos a nivel de UEB, después de ser certificados por el gerente facultado obtienen el visto bueno del Gerente General de la Sucursal. **(ver anexo XV).**
- ✓ Los indicadores económicos a nivel de unidad comercial, después de ser certificados por el jefe de grupo de contabilidad, reciben el visto bueno del Gerente de la UEB.
- ✓ El gerente general y el gerente económico certifican los indicadores económicos de la Unidad Empresarial de Base los días 8 de cada mes y entregan las mismas a la Gerencia de

Recursos Humanos para su procesamiento. El pago a los trabajadores se realiza al mes siguiente del analizado para su ejecución.

VII. AUTORIDADES FACULTADAS PARA APROBAR LA DISTRIBUCION DEL SALARIO EN LA SUCURSAL.

El gerente de UEB es el facultado para aprobar la distribución del salario.

VIII. PERIODO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA DE PAGO.

El gerente de UEB es el responsable de la aplicación de este Sistema de pago. Se realiza una evaluación mensual del comportamiento de su aplicación y, de forma trimestral, en su Consejo de Dirección, con la finalidad de analizar sus resultados y su impacto en la eficiencia económica y en el incremento de los beneficios salariales a los trabajadores, expresados en el comportamiento de la productividad del trabajo, el gasto total por peso de ingreso, el gasto de salario por peso de ingreso y otros indicadores de eficiencia.

El gerente de UEB, con el resultado de dicho análisis y tomando en consideración el criterio de la organización sindical, informa al gerente general de la Sucursal para que se adopten las decisiones que correspondan con plenas facultades a ese nivel, para erradicar cualquier desviación detectada en sus principales indicadores económicos o deterioros en el indicador relativo de salario.

IX. CONSIDERACIONES GENERALES

Cuando por una auditoría realizada por una unidad integrada al Sistema Nacional de Auditoría, la oficina central reciba la calificación de deficiente o mal en su Sistema de Control Interno, el gerente de UEB está obligado a suspender los beneficios de la aplicación del sistema de pago a los miembros del consejo de dirección responsables, incluyéndose él mismo, como máximo responsable, y otros trabajadores implicados en las deficiencias detectadas, hasta tanto se compruebe, mediante otra auditoría ejecutada por las entidades correspondientes, que se ha restablecido el control interno, contable y administrativo.

Cuando se apliquen deducciones al salario por incumplimiento de los indicadores directivos, estos trabajadores están incluidos.

Cuando un trabajador o grupo de ellos, por las características del trabajo que realizan o por necesidad de los servicios, tienen vínculo directo con otra estructura, pueden incorporarse a los beneficios del sistema de pago de la estructura donde mayor tiempo laboraron.

Se pone en conocimiento de todos los trabajadores, mediante asamblea, donde se explican los detalles de su aplicación, una vez aprobado el reglamento en la Sucursal. Queda como evidencia el acta de la misma y la firma de todos los trabajadores.

El resultado obtenido es publicado de manera individual todos los meses para el conocimiento de todos los trabajadores y directivos.

Se crea en la UEB un expediente que contenga toda la documentación primaria para ejecutar el pago por resultado y es responsabilidad del área de Recursos Humanos la supervisión, custodia y control del expediente relativo al pago.

El presente reglamento podrá ser modificado por el gerente general cuando cambien las condiciones técnicas, organizativas y económicas por razones ajenas a la Empresa, y que no permitan la recuperación en el transcurso del año. Esta forma parte del Convenio colectivo de trabajo.

Dado en la ciudad de Sancti Spíritus a los ____ días del mes de ____ del año 20____, "Año ____de la Revolución".

Gerente general

Sucursal

Evaluación de los indicadores económicos.

El Sistema de pago por resultado diseñado se comienza a aplicar en enero de 2017 por Resolución 1/17 de fecha 30 de diciembre del 2016, del Gerente general de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus. Para la evaluación nos centramos en el período enero- junio, es decir, el primer semestre del año 2016 y 2017 para contribuir a la realización de un análisis del comportamiento de los indicadores económicos y de trabajo y salario en la UEB Complejo Minorista Trinidad. Se tiene en cuenta, también, la evaluación de los indicadores propios del sistema de pago, como son: monto formado, monto a distribuir, trabajadores beneficiados, monto promedio a pagar por trabajador, entre otros. Su efectividad será evaluada con la información contable emitida por el sistema de información estadística (SIE) avalada por la Gerencia Económica que aporta, mediante certificación, los principales indicadores a medir por el sistema de pago.

Análisis comparativo del cumplimiento de los indicadores al cierre Junio 2016- 2017

No.	Nombre	UM	Acumulado			
			Real 2016	Real 2017	Variación	
					%	Valor
1	Ventas	MP	8,463.60	7,970.88	94.17	(492.72)
2	Utilidad	MP	1,687.10	1,800.63	106.72	113.53
3	Valor agregado bruto (VAB)	MP	3,148.14	3,293.54	104.62	145.40
4	Coeficiente GS\$VAB	-	0.1671	0.1769	105.86	0.0098

5	Fondo de salario	MP	526.07	582.64	110.75	56.58
6	Promedio de trabajadores	U	138	140	101.44	2
7	Salario medio acumulado	P	635.35	688.70	108.39	53.35
8	Productividad del trabajo	P	3,802.10	3,893.08	102.39	90.98
9	Utilidad por peso de VAB	Ctvs	0.5359	0.5467	102.02	0.0108

Tabla 3.2. , Indicadores de eficiencia. Fuente (SIE): sistema de información estadística: elaboración propia.

Los resultados de dicha comparación demuestran que a pesar del decrecimiento de las ventas provocado por la variación de los precios de combustibles se aprecia una dinámica favorable en el crecimiento de los principales indicadores directivos utilidad y valor agregado bruto con porcentos de crecimiento entre 4 y 6%.Y de un 2 y 8 % de los indicadores de trabajo y salario.

Análisis de los indicadores propios del sistema de pago.

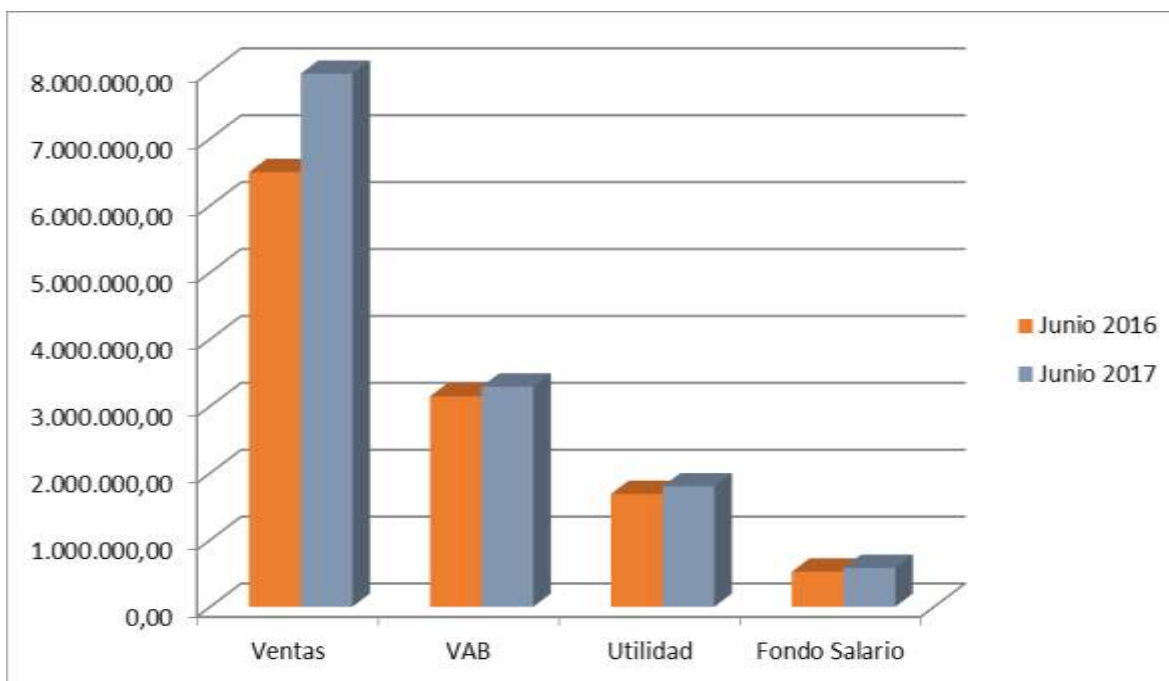


Figura 3.1. , Indicadores de eficiencia. Fuente (SIE): sistema de información estadística: elaboración propia.

Comparación indicadores propios del sistema de pago

Indicadores	Real 2016	Real 2017
Trabajadores beneficiados	141	153
Trabajadores no beneficiados	13	9

- Tiempo real trabajado	10	9
- Penalizados	0	0
- Otras	3	0
Monto promedio pagado	304.12	343.63

Tabla 3.3. Indicadores de eficiencia. Fuente Tablas de cálculo del sistema de pago: elaboración propia.

Comprobación de los resultados con los indicadores económicos en el sistema de pago.

En la evaluación de los indicadores propios de sistema se aprecia un incremento de los trabajadores beneficiados, así como del monto pagado como promedio por trabajador en el período analizado.

Evaluación de la aplicación de los diferentes pasos a seguir según estructura del sistema de pago diseñado:

Primer paso. Recepción de la información estadística ofrecida por el sistema de información (SIE) del grupo de planificación y análisis de la Gerencia Económica que se nutre del sistema SENTAI (Sistema automatizado de contabilidad).

- Recepción por el grupo de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de las certificaciones de los indicadores económicos generales de la Sucursal, las UEB y las unidades comerciales independientes) elaboradas por el Grupo de Planificación y Análisis de la Gerencia Económica y avaladas por el Gerente Económico y el Gerente General de la Sucursal.
- Verificación en el sistema de información económica (SIE) los datos expuestos en las certificaciones económicas de los indicadores que corresponden al cierre contable del mes en evaluación.

Segundo paso. Determinación del monto formado a partir de los resultados en los indicadores económicos de forma general y por cada una de las UEB y unidades comerciales independientes.

- Introducción en la tabla computarizada los indicadores económicos para el cálculo y determinación del fondo formado en el mes de forma acumulada
- Delimitación del monto formado para cada una de las unidades comerciales subordinadas.

Tercero paso. Recepción de la información estadística ofrecida en el sistema de información estadística (SIE) del grupo económico de la UEB que se nutre del sistema SENTAI.

- Admisión de las certificaciones económicas generales (unidad comercial) elaboradas por el Grupo Económico de la UEB, avaladas por el contador (EP) y el Gerente de la UEB.

- Comprobación en el sistema de información económica (SIE) de lo emitido en las certificaciones económicas de los indicadores que corresponden al cierre contable del mes en evaluación

Cuarto paso. Precisión del monto formado a partir de los resultados en los indicadores económicos para cada unidad comercial.

- Introducción, en la tabla automatizada, de los indicadores económicos para el cálculo y fijación del fondo formado en el mes de forma acumulada de cada unidad comercial.

Quinto paso. Distribución del monto formado por cada unidad comercial a los trabajadores de forma individual.

- Actualización de la tabla de cálculo que contiene todas las unidades comerciales y cada uno de los trabajadores que la conforman.
- Inclusión de los datos de interés como son, tiempo real trabajado y coeficiente de participación laboral (CPL).
- Establecimiento del monto a pagar por cada uno de los trabajadores

Por todo lo antes expuesto y teniendo en cuenta los análisis realizados en cuanto a eficiencia en la gestión económica, comercial y de recursos humanos, podemos concluir que el sistema, a pesar de tener un corto período en aplicación, alcanza resultados satisfactorios y en crecimiento

CONCLUSIONES

- 1- La revisión bibliográfica facilita la sistematización de los fundamentos teóricos relacionados con las políticas, las normas y los procedimientos establecidos en Cuba para la actualización de las formas y los sistemas de pago.
- 2- La realización del diagnóstico de los sistemas de pago aplicados anteriormente en la Unidad Empresarial de Base Complejo Sancti Spíritus posibilitó la comprobación de que los mismos presentan deficiencias en su diseño, que no se ajustan a la Resolución 06/16 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la 35/16 del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
- 3- Los sistemas de pago antes aplicados no ofrecen garantía de incremento de la productividad y el salario medio de los trabajadores, pues no logran que la eficiencia en la gestión sea la correcta.

RECOMENDACIONES

1. La dirección de la Unidad Empresarial de Base Complejo Sancti Spíritus debe realizar estudios de organización del trabajo en los procesos de comercialización (logística y distribución) para eliminar las causas que entorpecen el flujo normal de los mismos.
2. El sistema de pago ha de actualizarse cuando las condiciones técnicas y organizativas lo requieran.
3. Los indicadores económicos tienen que ser evaluados sistemáticamente, con la finalidad de propiciar la solución oportuna de las desviaciones que se producen en cada proceso (costos y gastos).
4. La generalización de este sistema de pago en otras entidades del sistema empresarial del Grupo de Administración de las FAR es imprescindible.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama, R. B. (2001). Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. La Habana. Ciencias Sociales.
2. Asamblea Nacional, C. P. (2016). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana. Editora Política.
3. Batista, M. (1996). Comportamiento organizacional de los recursos humanos. España: ESIB España.
4. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos"El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mc. Graw Hill.
5. Chiavenato, I. (2006). Administración de recursos humanos. Primera parte. La Habana: ENSEP.
6. Cuesta, A. (1991). Estimulación al trabajo. La Habana: ISPJAE.
7. Cuesta, A. (2002). Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana. Academia. Editorial Academia.
8. Cuesta, A. (2001). Gestión por competencia. La Habana. Academia. Editorial Academia.
9. Cuesta, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Editorial Félix Varela y Academia.
10. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Academia. Editorial Academia.
11. Cuesta, A. y. (1995). Aplicación de modelo de gestión de recursos humanos (GRH). Acciones de ergonomía participativa y diseño de actividades claves de GRH. La Habana. Ponencia al Fórum de Ciencia y Técnica del ISPAJE.
12. De Heredia, Rafael (1995): " Dirección integrada de proyecto-DIP-Project management". Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid. pp 107-115.
13. Decreto No. 326 (2013), Consejo de Ministro: ".Reglamento del Código de Trabajo. La Habana. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
14. Decreto 281. (2007). Consejo de Ministros. Anotado y concordado año 2014. La Habana. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
15. Estado, C. d. (2007). Decreto-Ley No 252 Concordado y anotado año 2014. La Habana. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
16. Feito, R. y. (2010). Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. La Habana. Instituto de Investigaciones del Trabajo.
17. Ferriol, V. (2000). Compendio metodológico sobre política laboral y salarial, normación del trabajo. La Habana. Instituto de Investigación del Trabajo.
18. Harper, L. y. (1992). Manual de recursos humanos. Madrid: Gaseta de los Negocios.
19. Hernández- González, A. y Renier Gómez González. (2015). Proceso de gestión de recursos humanos en un ámbito universitario. Ingeniería Industrial, 36 (2), 175- 186.

20. Infante Gutiérrez, M.C. y Clara González Madlum (2012). Estudio de la organización del trabajo en puesto de trabajo seleccionado. el caso de una agencia de viajes. Revista TURyDES, vol 5, No 12. http://www.eumed.net/rev/turedes/12/iggm.html#_ftnref1.
21. INGE. (1986). Productividad en la empresa. Caracas, Venezuela.
22. ISO, 2. (2000). Norma Internacional ISO: 9000 "Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario". Suiza: Traducción certificada.
23. Kanawaty, G. (1996). Introducción al estudio del trabajo. 4ta edición (revisada). Suiza. OIT. Ginebra.
24. Lage, C. (2000). Reunión de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial. La Habana. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
25. Lenin, V. I. (1960). Una gran iniciativa, en Obras escogidas de VI Lenin. Moscú. Progreso Gospolitizdat.
26. Ley No 116 (2013). Asamblea Nacional, Código de Trabajo. La Habana. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
27. Llanes, D. W. (1999). El perfeccionamiento empresarial cubano como un proceso de Benchmarking. La Habana. Temáticas gerenciales cubanas MES.
28. Llanes, W. (2004). La dirección estratégica en la empresa. La Habana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR).
29. Lynch, H. y. (1992). Manual de Recursos Humanos. Parte 3. Madrid: Gaceta de los negocios.
30. Marsán, C. J. (2008). Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. La Habana. Félix Varela.
31. Marx, C. (1965). El capital. La Habana. Venceremos.
32. Ministro, C. d. (2007). Decreto No 281 Anotado y concordado año 2014. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
33. Ministros, C. d. (2014). Decreto No 326 Reglamento del Código de trabajo. La Habana: Gaceta Oficia de la República de Cubal.
34. Morales, A. (2006). Contribución al sistema integrado de gestión de recursos humanos. Tesis de Doctorado. La Habana: ISPJAE.
35. Morales, A. (2003). "La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano" Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos. La Habana: ISPJAE.
36. Morales, A. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editoria Política.
37. Moreno, O. y. (1986). Organización de los salarios. La Habana: ISPJAE.
38. Muñoz Portell, D. (2015). Estudio de Organización del Trabajo.<http://capitalhumano.cubava.cu/2015/04/26/estudio-de-organización-del-trabajo>
39. Nacional, A. (2013). Ley No 116 Código de Trabajo. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

40. Normas cubana (2007): " Sistema de gestión integrada de capital humano ". NC 3002-Implementación. pp. 15-19.
41. Norma cubana (2007): " Sistema de gestión integrada de capital humano ". NC 3001-Requisitos. pp. 8-9.
42. Omaza- Murillo, M. P. et al. (2015). "Procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera agroindustrial. Ingeniería Industrial, 36 (2), 126-137.
43. Padilla, J. y. (2007). La seguridad e higiene en el trabajo. ISBN 978-959-261-9 1era edición. La Habana: ISPJAE.
44. PCC, 7. m. (2016). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. La Habana. Editora Política.
45. Portuondo, P. M. (1983). Economía de empresas industriales. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
46. PCC, 7. m. (2016). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. La Habana. Editora Política
47. Portuondo, P. M. (1983). Economía de empresas industriales. La Habana: Pueblo y Educación.
48. "Productividad en la empresa (1986). INGE. Caracas Venezuela. Pp5-25.
49. Puchol, L. (1995). Lectura de dirección y gestión de recursos humanos DEADE. La Habana: ISPJAE.
50. Stoner, A. (1986). Administración. México: Prentice-Hall.
51. Stoner, A. F. (1992). Administración, 5. Río de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil
52. Sucursal CIMEX Sancti Spiritus (2005). Expediente del perfeccionamiento empresarial. Sancti Spíritus.
53. Resolución No. 17 (2014). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Formas y sistemas de pago. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
54. Resolución No. 6 (2016). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Formas y sistemas de pago. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
55. Resolución No. 35 (2016). Ministerio de Las Fuerzas Armadas Revolucionaria. Particularidades de la Resolución No 6/16 en las FAR. La Habana. Cuba.
56. Resolución No. 49 (2016). Grupo Empresarial CIMEX. Políticas para la elaboración y diseños de los sistemas de pago por resultados. La Habana. Cuba.
57. Vargas J. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. Revista Electrónica Nova Scientia. 4 (1) pág. 172 - 204. ISSN 2007-0705.