

**Universidad de Sancti Spíritus  
José Martí Pérez  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Filial Universitaria Municipal Taguasco  
“Enrique José Varona”**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Evaluación económica de la aplicación del Sistema de Pago en la UEB Hornos de Producción en la Empresa de Cemento Siguaney.**

**Autora: Anay Belkis Ruiz Abreu.**

**Tutor: MsC. Ing. Odey García Camacho.**

**Curso: 2011-2012**

**“Año 54 de la Revolución”**



El hombre puede hacer de si mismo muchas cosas producto de su propio esfuerzo físico y espiritual. Y el que se proponga cultivar la virtud, la cultiva, el que se proponga alcanzar una moral más alta, la alcanza; el que se proponga adquirir más conocimientos, los adquiere; el que se proponga ser mejor estudiante, puede llegar a ser mejor estudiante, el que se proponga alcanzar más altos niveles del conocimiento los alcanza.

Fidel Castro

## *Dedicatoria*

- *A mis hijos que han sido y seguirán siendo mi mayor puntal para seguir adelante.*
- *A mis padres, quienes me han brindado con amor y dedicación toda la ayuda necesaria para que este día se hiciera realidad.*
- *A mi esposo, por todo su apoyo incondicional y el amor que me ha brindado en este momento de mi vida.*

## *Agradecimientos*

- *De forma especial, a mis queridos hijos, por ser la luz y fuente inspiradora de mi vida y ser el impulso para seguir siempre adelante.*
- *A mis padres, por darme todo el apoyo, la confianza y el amor del mundo y sentirse orgullosos de mí.*
- *A mi esposo, por su paciencia incondicional para el logro de mis estudios.*
- *A mis hermanos, por apoyarme en todos los momentos.*
- *A mi tutor Odey García Camacho, por su gran preocupación, dedicación e interés en la realización de este trabajo.*
- *A todos mis familiares, amigos y profesores que confiaron y me apoyaron para lograr mis sueños.*
- *Al compañero Amed y demás personas de la empresa que dedicaron parte de su preciado tiempo para la realización de este trabajo.*
- *A todos, muchas gracias.*

La presente investigación se realizó en la Empresa de Cemento Siguaney, perteneciente al municipio Taguasco, específicamente en la UEB Hornos de Producción. Donde se desconoce el impacto económico de la aplicación de un nuevo Sistema de Pago que se aplica en el mismo; con el fin de evaluar el comportamiento económico de este. Para el logro de los objetivos propuestos se utilizaron una serie de técnicas que contribuyen al logro de los objetivos de la misma, dentro de estas se pueden mencionar las siguientes: entrevistas, análisis de datos, revisión de documentos, procedimientos económicos matemáticos, observación directa, utilización de gráficos según fue necesario. El trabajo fue estructurado en tres Capítulos. En el Capítulo 1 se presentan los fundamentos teóricos del tema objeto de estudio. En el Capítulo 2 se abordan las características específicas de la empresa, la aplicación del nuevo procedimiento para el Sistema de Pago en la UEB Hornos de Producción. En el Capítulo 3 se analiza y evalúa el comportamiento de los indicadores económicos en el nuevo Sistema de Pago.

## **Contenido**

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	9
1.1 Introducción.....	9
1.2. La Gestión de los Recursos Humanos (GRH). ....	9
1.3. Inserción del salario dentro del flujo de actividades de la Gestión del Capital Humano.....	11
1.4. El sistema salarial cubano.....	14
1.4.1. Análisis de metodologías existentes sobre las formas y Sistemas de Pago.....	15
Conclusiones parciales del capítulo .....	21
CAPÍTULO II.....	22
2.1 Introducción.....	22
2.2 Caracterización de la empresa. ....	22
2.3 Objetivos del Sistema de Pago.....	23
2.4 Premisas del Sistema de Pago.....	24
2.5 Características del nuevo Sistema de Pago.....	24
2.6 Influencia de la productividad y los trabajadores en el valor agregado. ....	33
2.7 Dinámica de la productividad del trabajo. ....	35
Conclusiones parciales del capítulo. ....	37
CAPÍTULO III .....	38
3.1 Introducción.....	38
3.2 Los sistemas de estimulación en la Empresa de Cemento Siguaney.....	38
3.3 Evaluación del comportamiento del nuevo Sistema de Pago.....	39
Conclusiones parciales del capítulo. ....	45
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES .....	47

## **INTRODUCCIÓN.**

La eficiencia y objetividad a la hora de dirigir una empresa, constituye hoy día una herramienta indispensable para lograr metas y resultados que favorezcan al buen funcionamiento y desarrollo de todos los conjuntos internos y externos que caracterizan una organización.

En Cuba los Sistemas de Pagos son un punto de partida para que las empresas puedan generar nuevas variantes a partir de su propia experiencia. De ninguna forma pueden entenderse que los únicos Sistemas de Pagos que se pueden aplicar, ni que estos ejemplos son una camisa de fuerza o imposición a las empresas, ello es contrario al espíritu de la metodología, su sentido es ayudar a encontrar nuevos sistemas sobre la base de estos ejemplos que deben ser guías para la acción.

Los Sistemas de Pagos son el resultado del análisis de 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.

Función de los Sistemas de Pagos:

1-Elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la eficiencia.

2-Elevar la calidad de la vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con el resultado de su trabajo.

La necesidad de elevar la eficiencia económica a partir de la introducción de nuevas formas de organización empresarial es una premisa significativa en el modelo económico. Vincular el salario a los resultados, constituye un reto para las direcciones

de las empresas, debido a la diversidad de formas de pago que aplican actualmente en todo el país, en cualquier rama de la economía nacional. Buscar una favorable correlación entre la productividad y el salario medio debe estar basado en el principio de distribución socialista, de cada cual, según su capacidad y su trabajo.

La productividad del trabajo, consecuentemente, es de gran importancia en sí, pues establece la relación entre la cantidad de bienes materiales producidos y la cantidad de trabajo invertido. Aumentar la productividad del trabajo, implicará elaborar una mayor cantidad de productos en menos tiempo. Marx lo expresaba de la siguiente forma:

“Por aumento de la capacidad productiva de trabajo, se entiende en cambio cualquier sobrevino en el proceso del trabajo, por virtud de la cual se reduce el tiempo de su trabajo socialmente necesario para la producción de una mercancía, gracias al cual una cantidad más pequeña de trabajo adquiere potencia suficiente para producir una cantidad mayor de valores de uso”.

**Taylor** fue el introductor práctico del método de investigación analítico en el estudio y racionalización de los procesos de trabajo. Conjuntamente con **Taylor** laboró un grupo destacado de investigadores que hicieron sus aportes al Estudio de Trabajo: **Gantt**, **Emerson** y otros muchos pioneros que incursionaron en este tema.

Desde el Diagrama de Proceso y los estudios iniciales con cronómetros, hasta los modernos métodos de simulación por computadoras electrónicas con representación gráfica forman parte del desarrollo de los horizontes de la investigación que se seguirán ampliando hacia nuevas técnicas y métodos.

El indicador para medir el desempeño del hombre es la *productividad*, toda investigación que se realice para perfeccionar su desempeño (el ambiente laboral, las formas de trabajo, etc) va encaminada a elevar este indicador.

El estudio del trabajo tiende a enfocar el problema del aumento de la productividad mediante el análisis sistemático de las operaciones, procedimientos y métodos de trabajo existentes con objeto de mejorar su eficacia.

La atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementar tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo socialista de ayuda y cooperación de todos los trabajadores.

Existen múltiples elementos de coincidencia entre los principios que deben funcionar en cualquier organización de la producción y los servicios en el país y con los planteamientos del comandante en jefe los cuales pueden resumirse en:

- Estimular a las personas a cooperar y confiar en el hombre.
- Participación amplia de los trabajadores en todo el proceso de gestión empresarial.
- Trabajar en colectivo donde cada persona debe mantenerse involucrada y unida.
- Creatividad del trabajo del hombre, no copiar soluciones, pues la personas (no las máquinas ni los métodos) son los recursos claves de cualquier organización).
- La tecnología debe estar unida al desarrollo de los recursos humanos, sola no producirá resultados superiores.

En momentos de mayor auge económico se desarrolla en el aspecto de la estimulación un círculo vicioso, que es necesario romper para poder dar un salto en los resultados empresariales y con ello aumentar el nivel de la masa trabajadora. De todas formas, a los sistemas de pago y estimulación no se les debe atribuir que sus resultados sean producto únicamente del poder movilizador de la estimulación.

En la realidad, para su correcta elaboración tiene que desplegarse una fuerte actividad organizativa, normalizativa, de planificación y de gestión que la mayor parte. En Cuba el trabajo de reorganización y modernización de empresas a través del perfeccionamiento empresarial se pronuncia por la utilización de la participación como factor clave del mismo. El perfeccionamiento de la empresa estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgar las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores para propiciar y desarrollar la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituya en elemento de dirección y organización empresarial. Deben combinarse adecuadamente la responsabilidad personal y colectiva.

La aplicación del pago con arreglo al aporte laboral constituye un principio clave en la sociedad con el fin de lograr la máxima eficiencia económica, elevar la productividad del trabajo disminuir los costos, incrementar la producción, mejorar los ingresos y el nivel de vida de los trabajadores.

El presente Sistema de Pago consiste en vincular el ingreso de los trabajadores al cumplimiento de indicadores específicos de la producción los cuales expresan cuantitativamente los resultados globales que debe alcanzar dicha organización, los ingresos de los trabajadores por concepto de salario tendrá un límite de hasta el 30 % del salario base de cálculo.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis de los Sistemas de Pago en las empresas como motor impulsor en la economía.

El presente trabajo estudiará un nuevo Sistema de Pago en la Empresa Cemento Siguaney específicamente en el área de Horno de Producción, la inconformidad de sus trabajadores.

**Situación Problemática:**

En la investigación precedente realizada en la Empresa de Cemento Siguaney del Municipio de Taguasco se han detectado una serie de deficiencias, que están relacionadas con grandes disminuciones de productividad y baja motivación del personal de algunas de las áreas claves de dicha entidad, problemas que vienen dados por la aplicación de Sistemas de Pagos que no realizan la evaluación del impacto económico tanto para la empresa como para los trabajadores, evaluación que permite una mejor planificación organizacional. Además de que le aporta un marcado carácter objetivo al proceso de toma de decisiones, a sus diferentes niveles.

Esta situación ha constituido pilar fundamental para el desarrollo de la siguiente investigación.

Partiendo de la situación problemática anterior planteada, se deriva el problema científico:

**Problema Científico:**

Se desconoce el impacto económico de la aplicación del nuevo Sistema de Pago que se aplica en la UEB Hornos y la toma de decisiones.

**Objeto de la Investigación:**

Organización del Trabajo y los Salarios.

**Objetivo General:**

Evaluar el comportamiento económico del nuevo Sistema de Pago en la UEB Hornos de la Empresa de Cemento Siguaney.

**Objetivos Específicos:**

- Ejecutar un estudio de la bibliografía existente que fundamente la investigación a realizar en la entidad objeto de estudio.
- Analizar el nuevo Sistema de Pago aplicado a la UEB Hornos de Producción.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos sobre la base del nuevo Sistema de Pago.
- Evaluación del comportamiento del nuevo Sistema de Pago.

Para el cumplimiento de estos objetivos, el trabajo fue estructurado en tres capítulos abordándose en el primero que lleva como título: Revisión biográfica, los fundamentos teóricos del tema objeto de investigación para lo cual se realiza un estudio de textos, documentos, normativas y otros materiales especializados con vistas de elaborar el Marco Teórico Referencial de la investigación. El segundo que se titula: Fundamentos del nuevo Sistema de Pago en la Empresa de Cemento Siguaney, aquí se realizará una caracterización de la misma y área de estudio, así como un análisis de la situación actual, conjuntamente a un estudio, con vistas a conocer el comportamiento de indicadores específicos y un tercer capítulo, el cual se nombra: Evaluación económica del nuevo Sistema de Pago, donde se evaluarán indicadores específicos que ayudarán a conocer el impacto económico en la UEB Hornos de Producción.

**Campo de acción:**

UEB Hornos

**Tipo de Investigación:**

Exploratoria

Descriptiva

**Métodos:**

- Método dialéctico e histórico.

- Método comparativo.
- Método de índice.
- Método gráfico.

**Técnicas aplicadas:**

- Entrevistas a expertos en las diferentes actividades.
- Revisión de documentos.
- Observación
- Criterio de experto

**Las Técnicas de búsqueda de la información utilizadas fueron:**

Entrevistas: Para la determinación de las diferencias en la utilización de la información económica y la determinación de los resultados derivados del proceso de cálculo de los Sistema de Pago.

Revisión de documentos: Con el propósito de evaluar la calidad y efectividad de los informes de balance que muestra la entidad al término del plan económico, de acuerdo a los resultados relacionados con la información económica y financiera.

Observación: Para la observancia de los indicadores que determinan deficiencias en el proceso de análisis e interpretación de los informes económicos en el diagnóstico.

Criterio de experto: Posibilitará establecer la opinión que tienen un grupo de especialistas de la materia con el fin de evaluar la propuesta para darle solución al problema dado.

Resultados esperados:

- Identificar y evaluar las principales dificultades que afectan la aplicación del nuevo Sistema de Pago.

- Caracterizar las particularidades del Sistema de Pago y su relación con las necesidades reales de los trabajadores y el salario percibido, para lograr que la retribución salarial sea una poderosa herramienta en el incremento de los niveles productivos y de eficiencia económica.
- Verificar si el Sistema de Pago establecido en la UEB Hornos influye en el incremento de la productividad de los trabajadores y la eficiencia económica.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 Introducción**

En este Capítulo serán abordados los elementos fundamentales que proporcionan el sustento teórico necesario para el desarrollo de la investigación; la estrategia seguida para su desarrollo se muestra en el Anexo # 1.

### **1.2. La Gestión de los Recursos Humanos (GRH).**

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

Según lo expresado en la Revista Capital Humano por la autora María Eugenia Domínguez: se brinda el siguiente concepto relacionado con la Gestión de Recursos Humanos: “Es el área de la empresa que se ocupa de la organización y la utilización de las capacidades, cualidades y actitudes del personal, mediante la Selección, Formación y motivación del mismo para conseguir la eficiencia empresarial”.

En la actualidad la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc. Cuesta 2005.

El empleo del modelo de GRH presentado por Beer y colaboradores, modificado por Cuesta, al incluirle la Auditoría, junto a la inclusión de otras preguntas claves, así como indicadores y técnicas asociadas a las mismas, condujo al Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión , siendo un modelo funcional, implicando, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Ese modelo con su inminente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos.

El modelo de GRH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas (como refleja la figura 1.1), donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades claves a comprender por el sistema GRH que contempla ese modelo de GRH DPC.



Fig. 1.1 Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC. (Cuesta, 2005)

Quedan concentradas todas las actividades claves de GRH en los cuatro subsistemas de GRH que ahí se reflejan:

- **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación u outplacement.
- **Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- **Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- **Compensación laboral:** sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

A la vez, esas cuatro denominaciones son las mismas para cada una de las cuatro políticas que regirán las agrupaciones de todas esas actividades clave; así se evita la dispersión en el accionar sobre los recursos humanos. Esa concentración contribuye a la síntesis necesaria y al enfoque sistémico.

### **1.3. Inserción del salario dentro del flujo de actividades de la Gestión del Capital Humano.**

El salario como pago por el trabajo humano y, por lo tanto, como vínculo económico entre las organizaciones productivas y las personas, puede ser analizado desde múltiples puntos de vista. Desde el punto de vista de la equidad en la distribución de la riqueza, o desde el punto de vista de la conformación de los modos de producción social, o en cuanto a las relaciones entre capital y trabajo en la economía, entre muchos otros.

Según la Resolución 27/06, se considera salario 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. El mismo comprenderá lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados y vacaciones anuales pagadas.

La NC 3000:2007 reúne varios grupos de conceptos relacionados con el salario, muy claros y concisos; los cuales son muy útiles a la hora de utilizar la bibliografía relacionada con el tema, ya que permiten entender mejor el vocabulario técnico que se utiliza en todos los documentos consultados en la empresa. A continuación se brindan varias definiciones relacionadas con salario encontradas en la Norma Cubana 3000 (Oficina Nacional de Normalización):

- Salario básico: Remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.
- Salario escala: Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, que corresponde a cada grupo de la escala de complejidad.
- Salario medio: Medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibido por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.
- Salario mínimo: Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para el primer grupo de la escala de complejidad.
- Salario móvil: Parte del salario que devengan los trabajadores y que su cuantía depende del cumplimiento de normas, trabajo extraordinario y sistemas de pago.

- Salario promedio: Salario que como promedio recibe el trabajador durante un período de tiempo establecido y se paga en las situaciones previstas en la ley.

Las políticas relativas al empleo y el salario, además, forman parte de la agenda debatida constantemente entre empleadores y asalariados, y los criterios de asignación salarial son materia de negociación y regulación, estos acuerdos y regulaciones, que forman parte de convenios, estatutos y escalafones, establecen conjuntos de reglas de juego que conforman los subsistemas salariales de las organizaciones.

### **Importancia del salario, para el hombre y las organizaciones cubanas.**

El obrero recibe su salario después que ha efectuado su trabajo y por eso parece que se le paga todo el trabajo; el trabajo en sí, va a ser un medio para alcanzar un fin: el salario. Es por ello que el obrero aprecia el salario como resultado de su trabajo, como el precio que le pagan por trabajar una determinada cantidad de horas o ejecutar una determinada cantidad de trabajo; de la misma manera ve que al trabajar horas extras se le paga más; todo lo cual provoca la impresión de que se le paga por todo el trabajo efectuado.

El salario constituye en muchas ocasiones el centro de las relaciones de intercambio entre los trabajadores y las organizaciones; todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, representa un intercambio equivalente entre derechos y responsabilidades recíprocas establecidas entre el trabajador y su empleador. El mismo va a representar una de las más complicadas transacciones, pues cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario.

Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

En nuestras entidades, si el salario ha de cumplir una función estimulante, debe percibirse así, como estímulo, desde el primer momento, para ello debe poseer claridad. El trabajador deberá conocer exactamente por qué labor se le paga y cuánto, según la cantidad y calidad de esa labor.

Lo anterior es manifestado por Marx, en su Crítica del programa de Gotha, donde expresa la esencia de la concepción teórica de esta política salarial, al decir: “En la fase superior de la sociedad comunista [...] cuando el trabajo no sea solamente un medio de vida, sino la primera necesidad vital; cuando, con el desarrollo de los individuos en todos sus aspectos, crezcan también las fuerzas productivas y corran a chorro lleno los manantiales de la riqueza colectiva, sólo entonces podrá rebasarse totalmente el estrecho horizonte del derecho burgués, y la sociedad podrá escribir en su bandera: ¡De cada cual, según sus capacidades; a cada cual, según sus necesidades!

#### **1.4. El sistema salarial cubano.**

La organización del salario en el socialismo se alcanza a través de un sistema único a nivel de todo el país. Como en todo sistema, cada elemento tiene un papel determinado, existiendo la necesaria interdependencia de los mismos. Su carácter dinámico exige el perfeccionamiento sistemático de ellos, dado, fundamentalmente, por los cambios que se operen en la ciencia, la tecnología, la organización, el nivel técnico profesional y cultural de los trabajadores, así como los objetivos económicos sociales de cada etapa de desarrollo del país.

El sistema tiene como objetivo la aplicación adecuada del principio de pago según el trabajo, el que tiene su expresión en el Artículo 45 de la Constitución de la República de Cuba que expresa: “El trabajo es remunerado conforme a su calidad y cantidad”.

- La calidad de trabajo es el conjunto de cualidades o características que diferencian unos trabajos de otros y determinan su naturaleza.
- La cantidad determina el número de veces que se ejecuta un trabajo de una calidad determinada, esta se mide por el tiempo laborado o la intensidad desplegada.

Teniendo en cuenta los principios generales de la Organización del Salario en Cuba, para la mejor aplicación del principio socialista de distribución de acuerdo a la calidad y cantidad del trabajo, se establece un sistema único que se apoya en bases organizativas planificadas y se fundamenta en la Ley Económica de la distribución con arreglo al trabajo. Para la concepción del principio socialista de distribución se deben conocer los elementos esenciales que integran el sistema salarial cubano y que son los siguientes:

- La Escala Salarial.
- Los Calificadores.
- Las Tarifas.
- Las Formas y Sistemas de Pago.
- Los Pagos Adicionales.
- Las Primas.

#### **1.4.1. Análisis de metodologías existentes sobre las formas y Sistemas de Pago.**

##### **Principales aspectos abarcados en la Resolución No. 9/2008.**

La Res. 9/2008 es el documento legal que regula todos los aspectos referentes a la aplicación de Sistemas de Pago en Cuba. Se revisa a conciencia este documento y se extraen del mismo los aspectos más importantes:

En el artículo 1 se expresa: 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. Otro aspecto importante es el mencionado en el artículo 3: Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas tomadas de los 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. Las formas de pago son:

- a) por los resultados
- b) a tiempo

En el artículo 4 del Capítulo II se plantean los principales objetivos de la aplicación de **pagos por resultados**, están dirigidos a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados; cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentan el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, existen cuantos sistemas de pago son necesarios en una empresa o entidad laboral, en los que sus indicadores tienen que estar referidos al trabajo que se realiza y que el trabajador con su labor, pueda influir en los resultados que se obtienen.

En los artículos del 7-10 se tratan temas significativos relacionados con los sistemas de pago por resultados:

- a) a destajo;
- b) por indicadores directos a la producción y los servicios;
- c) c) por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y;
- d) por indicadores generales y de eficiencia.

En las entidades laborales donde están creadas las condiciones para ello, prioritariamente se aplican sistemas de pago a destajo, por indicadores directos a la producción y los servicios o por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios que ejecutan.

El sistema de **pago a destajo** relaciona el salario de los trabajadores con normas que expresan los gastos de trabajo para su realización y se aplica cuando se requiere obtener como resultado una tarea u operación o un conjunto de tareas u operaciones. El sistema de pago a destajo comprende las modalidades siguientes:

- a) destajo individual
- b) destajo colectivo
- c) pago por acuerdo
- d) destajo indirecto
- e) sistema 1 x 1
- f) destajo progresivo

**Principales aspectos abarcados en la Ayuda metodológica para las empresas en Perfeccionamiento.**

En la Metodología para Aplicar Sistemas de Pago se hace referencia a los tipos de salarios que componen el salario base de cálculo, elemento muy importante utilizado para proceder al pago a los trabajadores.

Se hace referencia a la doble función de los sistemas de pagos, haciendo énfasis en que: cuando un sistema de pago no se propone buscar resultados de eficiencia, solo se logra elevar el salario sin respaldo productivo, y deforma al trabajador, ya que lo habitúa a ganar un salario sin resultados productivos, y a los dirigentes de las empresas que lo permiten.

Más adelante en esta metodología en su parte V, donde se dan un grupo de recomendaciones a tener en cuenta, se encuentra lo siguiente:

- Las empresas deben lograr diseñar sistemas de pago en correspondencia con las características de las diferentes actividades que se realizan, con una amplia discusión con los trabajadores y la organización sindical a ese nivel, de manera que los trabajadores identifiquen los resultados de su trabajo con los beneficios a percibir por la aplicación de los sistemas de pago. La empresa debe diseñar más de un sistema de pago.

En su parte VI muestra la forma en que se presenta un sistema de pago, él debe contener:

- I. **Objetivos:** Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como cumplir el plan de producción, incrementar la productividad del trabajo, disminuir los gastos por peso de ingresos, aumentar y cumplir el plan de utilidades, así como cumplir con los aportes, en los casos que corresponda, elevar los renglones exportables, entre otros.
- II. **Indicadores:** Expresan el cumplimiento de los objetivos del plan de la organización, definen cómo se forma el salario a partir de los indicadores

formadores y condicionantes. Establecen parámetros a alcanzar y determinan el monto del salario que se forma, en correspondencia con los resultados.

Son **indicadores formadores** aquellos que caracterizan el trabajo y los principales resultados que pueden obtenerse. A partir del cumplimiento, sobre cumplimiento o incumplimiento de los indicadores formadores se determina el monto de salario que se forma. Los indicadores formadores deben concentrarse en los objetivos principales que pueden alcanzarse. La cantidad que se establezca no debe resultar excesivo para facilitar su ejecución y la comprensión por parte de los trabajadores, por lo cual, como norma, no deben exceder de tres, se exceptúan los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal; sin embargo se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores.

Los **indicadores condicionantes**, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado. Son indicadores que complementan los indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta. En la práctica un sistema de pago como regla no debe tener más de tres indicadores condicionantes.

- I. **Formación del salario:** Define el procedimiento de su cálculo, a partir el comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes. Cuando se incumple, se cumple y/o sobre cumple el indicador formador, se obtiene un salario que puede ser inferior, igual o superior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado. En las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial en caso de incumplimiento del indicador formador se penaliza el pago adicional

por implantar el Perfeccionamiento, en las cuantías definidas por la legislación vigente.

- II. **Trabajadores abarcados:** Son los comprendidos en el sistema de pago, por categoría ocupacional y área de trabajo, de manera que permita una clara identificación de los trabajadores en cada sistema de pago.
- III. **Período de evaluación de los indicadores:** Es el 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 específica.
- IV. **Distribución del salario formado:** Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado, pudiendo utilizarse el coeficiente de distribución salarial (CDS) o el coeficiente de participación laboral (CPL), entre otros.
- V. **Certificación del cumplimiento de los indicadores:** Se especificarán los funcionarios responsabilizados con la certificación del cumplimiento de los indicadores, garantizando que un funcionario no debe certificar, solamente, los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está abarcado.

La Res. 9/2008 y la Ayuda Metodológica para las empresas, exponen aspectos generales como:

- Tipos de sistemas de pago.
- Características de cada sistema.
- Personal abarcado en cada sistema.

Implican muestras de las fórmulas y cálculos a realizar, mediante la ejemplificación y el empleo de tablas con vistas a la ayuda en la selección y realización de los sistemas en las organizaciones empresariales.

## **Conclusiones parciales del capítulo**

1. La organización del trabajo tiene un papel importante para el crecimiento incesante de la producción, para ello es necesario lograr la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo y de los recursos materiales en el proceso productivo.
2. Los sistemas de pago o salariales constituyen la expresión técnico organizativa de un conjunto de elementos asociados al principio de la distribución con arreglo al trabajo.
3. Los sistemas de pago a utilizar están en dependencia de la tecnología de las tareas o sistema de trabajo asumido, en particular el tipo de organización del trabajo.
4. El diseño de los sistemas de compensación laboral o de estimulación al trabajo están sujetos a un gran dinamismo; su efectividad hay que estarla evaluando constantemente, porque decae debido a que las personas cambian. Importante es percibir los sistemas de compensación laboral en su continuidad dialéctica, reflejada en el cambio incesante de las personas y sus circunstancias o su entorno.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo, se buscará determinar, presentar y analizar, problemáticas afines al objetivo del trabajo de diploma, que puedan residir en el sistema analizado, para ello, se emplearán métodos y técnicas estudiadas durante el transcurso de la carrera.

### **2.2 Caracterización de la empresa.**

**La Empresa Cemento Siguaney** fue puesta en marcha el 14 de Junio de 1971 con la **misión** de producir con eficiencia y eficacia los diferentes surtidos de cementos; dentro de un colectivo de trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, con un nivel de calidad que satisfaga competitivamente las expectativas de los clientes, cumpliendo con responsabilidad y compromiso, las obligaciones mercantiles contraídas por la organización y el país. Su **visión** es ser los primeros productores de cemento en diferentes tipos de surtidos en el país, en el período planificado, mejorando su producto continuamente, de forma que cumpla con las exigencias de los clientes. Se encuentra ubicada en la Carretera Central Km.401 en el Municipio de Taguasco, Provincia Sancti-Spíritus; es una Empresa de subordinación Nacional, pertenece al Grupo Empresarial del Cemento (GECEM) del Ministerio de la Construcción MICONS. Cuenta con una Estructura Organizativa de: una Dirección General, tres Direcciones Funcionales y nueve Unidades Empresariales de Base (UEB). (Ver Anexo # 2). Su actividad económica fundamental es la producción de Cemento, clasificada en Normales y Especiales. El monto económico anual de sus actividades es de 10 120.7 en MP.

Por necesidades de la empresa -trabajador y debido a la importancia de la materia prima clinker, fue necesario realizar un estudio para determinar un Sistema de Pago en la UEB Hornos de Producción que respondiera a elevar los indicadores principales de la empresa. Ya que el anterior no respondía a tales resultados porque

la materia prima no siempre se encuentra garantizada para el proceso. Debido que en la empresa cuenta con falta de aseguramiento que dé respuesta a la demanda de producción era imposible seguir aplicando el pago a destajo.

La aplicación del pago con arreglo al aporte laboral constituye un principio clave en nuestra sociedad con el fin de lograr la máxima eficiencia económica, elevar la productividad del trabajo disminuir los costos, incrementar la producción, mejorar los ingresos y el nivel de vida de nuestros trabajadores.

El presente sistema de pago consiste en vincular el ingreso de los trabajadores al cumplimiento de indicadores específicos de la producción, los cuales expresan cuantitativamente los resultados globales que debe alcanzar dicha organización, los ingresos de los trabajadores por concepto de salario tendrá un límite de hasta el 30 % del salario base de cálculo.

### **2.3 Objetivos del Sistema de Pago.**

Con la aplicación del presente sistema de pago se pretende obtener los objetivos siguientes:

- Incrementar los niveles de producción de Cemento y Clinker con destino a la Comercialización.
- Disminuir los índices de consumo de crudo.
- Elevar la productividad del trabajo a partir del valor agregado bruto.
- Disminuir los costos de producción.
- Obtener ahorros de materias primas, materiales y portadores energéticos.
- Incrementar los niveles de ingresos de los trabajadores a través del salario móvil.
- Elevar la calidad de la producción.

## **2.4 Premisas del Sistema de Pago.**

Para cumplimentar los objetivos antes expuestos se debe cumplir con las siguientes premisas:

- Contar en el Plan de negocios con un plan de producción que de las posibilidades reales para el período de Planificación y que se pueda determinar y certificar el nivel de los resultados alcanzados.
- Contar con el aseguramiento financiero material indispensable para realizar de manera estable el plan de negocios.
- Tener la contabilidad certificada por las autoridades pertinentes lo que permita obtener una información periódica de sus operaciones y auditar sus registros.
- Tener desglosado el plan de negocios por UEB y por meses, trimestre y año.
- Tener implantado el sistema de control de calidad de la producción realizada y los servicios prestados.
- Control efectivo del tiempo de trabajo y de la producción realizada.
- Tener el programa de prevención de los riesgos en el trabajo y condiciones para la implantación del sistema de salud, seguridad y medio ambiente en el Trabajo.
- Todos los jefes y Trabajadores en general deben conocer y dominar el sistema de pago, evaluar periódicamente sus resultados y adoptar las medidas pertinentes para su adecuada aplicación y ajuste cuando ello sea aconsejable.

## **2.5 Características del nuevo Sistema de Pago.**

El sistema de pago por los resultados finales se sustenta en la evaluación de:

**Indicador formador:**

No	Indicador Formador.	Por Cumplir	Por Incumplir
1	Cumplir con el Plan mensual de Clinker	15	-15
2	Cumplimiento del Índice de Crudo mensual.	10	-10
3	Cumplir con los parámetros de Peso por litro y cal libre en el clinker.	5	-5
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>-30</b>

Nota: El indicador condicionante # 3 se divide en dos, por cumplir el peso por litro corresponde un 3 % y por la cal libre un 2 %. El límite de incumplimiento permisible será de 25 % para el peso por litro y de 12.5 % de cal libre.

Indicador condicionante: Garantiza que no se produzcan deterioros en los índices que expresan la eficiencia de la Empresa, como resultado de la aplicación del sistema de pago.

**Indicador condicionante general:**

***Cumplimiento del plan mensual operativo de producción de cemento.***

El **incumplimiento** de la Condición Principal, también llamada Condicionante General, limita **totalmente** el cobro del monto formado por encima del salario fijo de todos los trabajadores abarcados.

**Formación del salario:**

La formación del salario por este sistema de pago por los resultados, está dado por la **suma algebraica** de los valores establecidos para los indicadores que se cumplan y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplan, a saber:

- Por Cumplir el Plan Mensual de producción de Clinker corresponde una cuantía del 15%.
- Incumplir el índice de crudo corresponde una cuantía de -10%.

- Por cumplir con los parámetros de Peso por litro y cal libre corresponde una cuantía del 5%.
- Por consiguiente, la suma algebraica por el cumplimiento de los indicadores formadores es:

$$+15\% - 10\% + 5\% = 10\%$$

Se asume que el nivel de cumplimiento de los indicadores formadores es del 10%, por consiguiente, se ha formado un 10% por concepto del pago por resultados:

$$\text{SRT} = \text{STRT} + (\text{STRT} * 10\%).$$

**Donde**

**SRT:** Salario por resultados del trabajador.

**STRT:** Salario por tiempo real trabajado del trabajador.

Si por el contrario da negativo, se asume que se han incumplido los indicadores formadores y por consiguiente, se penaliza el pago adicional por perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado, **(\$75 para obreros, 105 para técnicos y 200 para dirigentes del XIV en adelante,** teniendo en cuenta las magnitudes establecidas en el decreto No. 281. Siempre se debe tener en cuenta que no se debe pasar de los topes establecidos para los diferentes grupos escalas.

$$-15\% + 10\% - 5\% = -10\%$$

<b>Grupos de la Escala</b>	<b>Por cientos a descontar del Pago Adicional.</b>
Del XVI al XIX	<b>5%</b> por cada <b>1%</b> de incumplimiento hasta llegar al <b>50%</b>
Del XIV al XV	<b>4%</b> por cada <b>1%</b> de incumplimiento hasta llegar al <b>40%</b>
Del IX al XIII	<b>3%</b> por cada <b>1%</b> de incumplimiento hasta llegar al <b>30%</b>
Del I al VIII	<b>2%</b> por cada <b>1%</b> de incumplimiento hasta llegar al <b>20%</b>

En este sistema de pago cuando la empresa opera con pérdidas acumuladas, pero se cumplen los indicadores formadores y condicionantes a los trabajadores abarcados por el mismo se les paga por los resultados obtenidos, sin exceder el 30 %.

Cuando se opera con pérdidas acumuladas a los trabajadores de las categorías de Dirigentes, Técnicos y administrativos se les penaliza el 20 % de la diferencia entre el salario por resultados y el salario por tiempo real trabajado. (20% del sobre cumplimiento).

Se tomará en cuenta para la base de cálculo del pago por resultados a los trabajadores los conceptos de salario siguientes:

- Salario de la escala.
- Pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.
- Pago por condiciones laborales anormales, incluyendo pago por trabajos en alturas y nocturnidad.
- Pago por horario irregular de los choferes.

El salario que se tome para el cálculo será por el tiempo real laborado según el Calendario de Labor de cada Unidad Organizativa.

### **Trabajadores abarcados.**

El sistema de pago es aplicable a los trabajadores de la UEB Clinker, con independencia del tipo de contrato que tengan suscrito para la formalización de la relación laboral, la distribución de los trabajadores abarcados por área de trabajo, cargos y categoría ocupacional se muestran a continuación:

CARGO	CANTIDAD	CATEGORÍA.	GRUPO ESC.
Dirección UEB			
Director	1	D	XV
Supervisor integral "B"	1	T	X
Tecnólogo "C" de procesos industriales	1	T	IX
Ayudante	3	O	II
Ayudante	2	O	II
Ayudante	1	O	II
Brigada de horneros.			
Operador general "A" de planta de cemento (Jefe de brigada)	4	O	X
Operador general "A" de planta de cemento	4	O	VIII
Operador general "B" de planta de cemento	9	O	VII
Operador general "D" de planta de cemento	1	O	V
Operador general "C" de planta de cemento	4	O	VI
Operador general "C" de planta de cemento	4	O	VI
Operador general "D" de planta de Cemento	4	O	V
TOTAL	40	-	

**Período de evaluación de los indicadores.**

El período de evaluación de los indicadores formadores y las condicionantes será mensual y mensual acumulado.

El pago por resultados se efectuará en la primera quincena de cada mes, el día 23 como tope máximo, pagándose el salario de la primera quincena del mes en curso más lo correspondiente al pago por resultados del trabajo del mes anterior o los descuentos por penalizaciones correspondientes previstas en el sistema de pago.

**Distribución del salario.**

Como condición para la ejecución del monto a distribuir entre los trabajadores abarcados deberán modelarse previamente el comportamiento de los indicadores de Trabajo y Salarios al cierre de cada mes; precisando esencialmente el resultado del indicador Correlación Salario medio/ Productividad; el cual deberá mostrar un comportamiento positivo (es decir, o 1.00 o menor que 1.00), estos indicadores

podrán modelarse de forma acumulada, lo que permitirá efectuar el pago hasta que no se deteriore dicha correlación.

En esta modalidad de Sistemas de pago por los resultados, a todos los trabajadores abarcados en el mismo se les vincula su salario, hasta un límite del 30 % del salario de la escala, más los incrementos que estén debidamente aprobados y que procedan, (Salario Regulado), según el tiempo realmente trabajado.

En el caso de los trabajadores reubicados se calculará el Sistema de Pago sobre la base del salario de la plaza en que son reubicados, en ningún caso por el salario de la plaza que venía desempeñando.

Los trabajadores de la categoría dirigentes, técnicos y administrativos que se encuentran acogidos a este sistema de pago en caso de cumplir con sus indicadores formadores pero la empresa tiene perdidas acumuladas se les descontará el 20% de la diferencia entre el salario por los resultados y el salario por tiempo real trabajado.

La Distribución del salario será individual según el tiempo real trabajado, a saber:

**+15% - 10% + 5%= 10%**, este cálculo nos indicaría que corresponde una cuantía del 14 % por tanto el salario de un trabajador cualquiera sería:

**SRT = STRT + (STRT \* 10%).**

**-15% + 10% - 5% = -10%**. Este cálculo indica que hubo incumplimiento por tanto se procede de la siguiente forma:

<b>Grupos de la Escala</b>	<b>Por incumplimiento de la suma algebraica de los indicadores formadores.</b>	
Del I al VIII	<b>2% por 10% =20%</b>	hasta llegar al <b>20%</b>
Del IX al XIII	<b>3% por 10% =30%</b>	hasta llegar al <b>30%</b>
Del XIV al XV	<b>4% por 10% = 40%</b>	hasta llegar al <b>40%</b>

Categoría	STRT-(PTRT *X%)	Tiempo trabajado (horas)
Obrero	STRT-(PTRT *20%)	190.6
Técnico	STRT-(PTRT *30%)	190.6
Dirigente	STRT-(PTRT *40%)	190.6

**Funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes.**

El Director General, Director UEB Laboratorio, y el Director Técnico son los responsables de la Certificación del Indicador Formador y el Indicador Condicionante para proceder al cálculo y pago por resultados a los trabajadores y están en la obligación de ajustarse estrictamente a la realidad y observar los términos establecidos para el Procedimiento de Pago, según las Normas Legales previstas en el Sistema, así como, cumplir la fecha de entrega de cada Certificación: hasta el día 10 del mes siguiente al que se paga.

**Viabilidad del sistema y control.**

Se espera que la aplicación de este sistema se mantenga para todo lo que resta del año 2011 respondiendo al plan de negocios para dicho año, teniendo en cuenta los datos de todas las fuentes, se calcula la viabilidad del sistema, determinándose la diferencia entre el resultado económico de la aplicación del mismo y el costo que representa el pago de salario de estimulación, se debe establecer un seguimiento continuo de los resultados que se van alcanzando y realizar las adecuaciones necesarias que lo conviertan en un instrumento de dirección. En tal sentido se deben reflejar los resultados globales y específicos esperados comparándolos con el período base y con los resultados reales obtenidos en el período (Ver Anexo # 3).

La estimulación por el sobre cumplimiento del salario básico, lo recibe el trabajador de acuerdo al tiempo real trabajado en el período de pago analizado a partir del salario escala más las condiciones laborales anormales y otros pagos establecidos devengado en dicho período.

El Director General de la entidad es el responsable de la aplicación, control y evaluación de cada sistema de pago, los que deberán analizarse, al menos una vez en el trimestre, por el comportamiento real de sus indicadores, contra el plan, y sobre esta base, la Dirección de la entidad determina el impacto de su aplicación en la eficiencia general, expresada en el comportamiento de la productividad del trabajo, gasto total por peso de ingreso, gasto de salario por peso de valor agregado bruto y cumplimiento de los aportes, entre otros.

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

1. Certificación de los indicadores formadores y condicionantes, generales y por áreas;
2. Correspondencia entre el salario devengado y los resultados alcanzados por la entidad;
3. Causas que impidan a los trabajadores obtener el salario básico.

El Director de la entidad, al evaluar periódicamente la marcha de la aplicación de los sistemas de pago por indicadores, adoptará las decisiones que corresponden a ese nivel para erradicar cualquier desviación detectada, entre las cuales puede estar la sustitución del sistema o propuesta de sustitución, según corresponda, manteniendo el principio de la vinculación del salario de los trabajadores a los resultados finales. En todos los casos, este proceso se realiza de conjunto con la organización sindical a ese nivel.

Los jefes del organismo y de la Organización Superior Empresarial al que se subordina la entidad, respectivamente, son responsables de controlar sistemáticamente los resultados de la aplicación de los sistemas de pago, adoptando las decisiones que contribuyan a su mayor eficiencia.

Cuando por auditoría realizada por una unidad integrada al Sistema Nacional de Auditoría, según lo establecido en el **Decreto Ley No. 219 de 25 de abril del 2001**,

la entidad reciba la calificación de deficiente o mal, el Jefe máximo de la misma está obligado a suspender el derecho de obtener incrementos salariales por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores, debiéndose mantener las penalizaciones salariales por el incumplimiento de los indicadores formadores, a los miembros del Consejo de Dirección de ese nivel y a los dirigentes y trabajadores de las unidades organizativas y organizaciones empresariales de base implicadas en este resultado, informándolo a la organización sindical y a los trabajadores, así como a su jefe administrativo inmediato superior y al jefe del organismo o entidad nacional al que se subordina.

El Jefe del organismo o de la entidad nacional al que se subordina la organización, evaluará la situación en un término de hasta diez días hábiles y determinará a qué otros trabajadores corresponde suspenderles el sistema de pago por resultados, teniendo en cuenta la magnitud del descontrol interno contable y administrativo existente y su repercusión en los resultados de la entidad e informará por escrito la decisión que adopte al Jefe de la entidad y al Jefe de la Unidad Central de Auditoría, dejando constancia en el Expediente Único de Auditoría de la entidad.

Cuando se compruebe mediante una auditoría recurrente realizada por una unidad integrada al Sistema Nacional de Auditoría, según lo establecido en el Decreto Ley **No.219 de 25 de abril del 2001**, de igual o superior nivel a la que realizó la auditoría en la cual la entidad recibió la calificación de deficiente o mal, con excepción de la que realice el auditor interno, que se ha restablecido el control interno contable y administrativo, el Jefe del organismo, o de la entidad nacional, según corresponda, levantará la suspensión del sistema de pago por resultados, lo que comunicará por escrito al Jefe máximo de la organización y al Jefe de la Unidad Central de Auditoría, dejando constancia en el Expediente Único de Auditoría de la entidad.

## **2.6 Influencia de la productividad y los trabajadores en el valor agregado.**

### **Método del valor agregado**

En el país se ha generalizado, comprendido en el método valoral, el índice del **VAB** (Valor Agregado Bruto). El VAB comprende “el valor del indicador que expresa el Nivel de Actividad una vez que se le han deducido el Consumo Material y los Servicios Comprados a Terceros. Se determina dividiendo el VAB entre el Promedio de Trabajadores” (MTSS, 2001). Es decir, el VP se identifica con el VAP y se divide entre el promedio de trabajadores para obtener la Pt.

- Consumo Material: Total de materias primas y otros materiales gastados en el proceso de trabajo.
- Servicios Comprados a Terceros: Son los servicios que se realizan por trabajadores de otras entidades y que se incluyen en la actividad principal, como los mantenimientos, transporte de apoyo, etc.

$$\Delta \mathbf{VAB} = (\Delta \mathbf{PT} * \mathbf{T0}) + (\Delta \mathbf{T} * \mathbf{PT0}) + (\Delta \mathbf{PT} * \Delta \mathbf{T})$$

Dónde:

$\Delta \mathbf{VAB}$  = Variación del Valor Agregado Bruto.

$\Delta \mathbf{PT}$  = Variación de la Productividad del Trabajo.

$\Delta \mathbf{T}$  = Variación del Promedio de Trabajadores.

$\mathbf{PT0}$  = Productividad del Trabajo en el Periodo Base (Plan).

$\mathbf{T0}$  = Promedio de Trabajadores en el Período Base (Plan).

Se deben determinar las variaciones:

$$\Delta \text{VAB} = \text{VABr} - \text{VABp}$$

$$\Delta \text{PT} = \text{PTr} - \text{PTp}$$

$$\Delta \text{T} = \text{Tr} - \text{Tp}$$

## **Productividad del trabajo**

La productividad del trabajo caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo. Expresa la correlación entre los volúmenes de producción (VP) y los gastos de trabajo, considerando la calidad requerida y los niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existentes en la sociedad.

Para el cálculo del nivel de productividad del trabajo (**Pt**), se utiliza la siguiente expresión:

$$\text{Productividad del trabajo (Pt): } \mathbf{Pt = VP / NT}$$

Donde:

**VP:** volumen de producción en el período expresado (\$).

**NT:** número de trabajadores promedio en el período.

## **Método de análisis del Fondo de Salario.**

$$\Delta \text{FS} = (\Delta \text{SM} * \text{To}) + (\Delta \text{T} * \text{SMo}) + (\Delta \text{SM} * \Delta \text{T})$$

Dónde:

$\Delta \text{FS}$  = Variación del Fondo de Salario.

$\Delta \text{SM}$  = Variación del Salario Medio.

$\Delta T$  = Variación del Promedio de Trabajadores.

$SM_0$  = Salario Medio en el Período Base (Plan).

$T_0$  = Promedio de trabajadores.

### **Método de la correlación productividad - salario medio**

$$K = \frac{IPT}{ISM} \quad \text{ó} \quad K = \frac{ISM}{IPT}$$

Donde:

**K** = Coeficiente de Correlación de la productividad del trabajo con relación al trabajo medio.

**IPT** = Índice de variación de la Productividad del Trabajo.

**PT1** = Productividad del Trabajo Real.

**PT0** = Productividad del Trabajo Plan.

**ISM** = Índice de variación del Salario Medio.

**SM1** = Salario Medio Real.

**SM 0** = Salario Medio Plan.

En el primer caso, si  $K > 1$  es desfavorable la correlación.

En el segundo caso, si  $K < 1$  es favorable la correlación.

## **2.7 Dinámica de la productividad del trabajo.**

### **Método de dinámica de la productividad**

La dinámica de la productividad del trabajo se expresa mediante la comparación de niveles de productividad, pretendiendo el aumento; necesario es recordar aquí, que entre los cuatro “resultados” en que está centrado el modelo GRH DPC, la productividad del trabajo junto a los costos eficaces es uno de ellos, en particular su dinámica o comparación, buscándose precisamente el aumento de la productividad del trabajo.

El análisis de la dinámica de la productividad del trabajo o la comparación de la

Pt se realiza:

1. Con el fin de valorar y/o regular el comportamiento de su ritmo.
2. Comparando la Pt alcanzada (Pt2) o la planificada (Ptp) con la productividad de un período base (Pt1) o real (Ptr).
3. Teniendo como premisa básica asegurar la uniformidad del cálculo de la Pt.

Expresiones utilizadas en la comparación de los niveles de la Pt:

$$\Delta Pt = (Pt2 - Pt1 / Pt1) * 100$$

$$\Delta Pt = (Ptp - Ptr / Ptr) * 100$$

Donde:

**ΔPt:** Variación o dinámica de la productividad del trabajo (en %).

**PT1:** Productividad real.

**PT2:** Productividad planificada.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

1. Es imposible la aplicación del destajo por falta de aseguramiento que dé respuesta a la demanda de la empresa.
2. El sistema óptimo en estos momentos es el pago por indicadores directos de la producción y los servicios.
3. El índice que relaciona el aumento del salario medio con aumento de la productividad del trabajo en un periodo dado, es de suma importancia para regular el comportamiento de la fuerza de trabajo y la compensación laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 Introducción**

El presente capítulo, estará enfocado a evaluar el Sistema de Pago en la UEB Hornos de producción de la Empresa de Cemento Siguaney, derivado del empleo del Procedimiento, del análisis y selección realizada en el capítulo anterior.

### **3.2 Los sistemas de estimulación en la Empresa de Cemento Siguaney.**

En la empresa hay un total de 307 trabajadores, de ellos 239 son hombres, 30 con nivel superior y 67 de nivel medio. Se cuenta con un total de 68 mujeres, de ellas 12 poseen nivel superior y 19 nivel medio.

Composición de la fuerza laboral

<b>Labor que desempeñan</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Dirigentes	17	1
Administrativos	1	4
Obreros	173	12
Servicios	5	13
Técnicos	43	38
<b>Total</b>	<b>239</b>	<b>68</b>

Se realizan los programas de adiestramiento a los profesionales, donde contamos con un total de 4, brindándoles apoyo y se asigna un tutor para que los guíe en el desarrollo de las actividades. También se les dan facilidades para la participación en cursos de postgrado a los profesionales y a los trabajadores que ingresan en la universidad en cursos regulares.

La Empresa cuenta con un sistema de estimulación en Divisa y 11 Sistemas de pago por resultados que abarcan a todos los trabajadores en Moneda Nacional (MN)

Para el caso de la divisa tiene tres indicadores formadores del 100 de la divisa, cumplimiento del plan operativo de producción de cemento del mes (50%), cumplimiento del costo de la tonelada de cemento del mes (30%), cumplimiento del índice de combustible equivalente del mes (20%). Existe una condicionante general referente relación gasto-ingreso planificado; su incumplimiento invalida totalmente el pago de la estimulación.

Para el caso de la Moneda Nacional, existe un destajo colectivo en la Bolsita de 1 KG los cuales obtienen la estimulación mediante el cumplimiento de la norma de producción, el resto de los sistemas es por indicadores específicos de la producción y los servicios todos acotados al 30% con indicadores formadores acordes a las diferentes áreas. Existen condicionantes generales que limitan totalmente el derecho a recibir el pago por resultados.

### **3.3 Evaluación del comportamiento del nuevo Sistema de Pago.**

Comportamiento de los principales indicadores de la Empresa de Cemento Siguaney en el 2010-2011.

<b>Indicadores (Trabajo)</b>	<b>UM</b>	<b>Real 2010</b>	<b>Plan 2011</b>	<b>Real 2011</b>	<b>% P/R</b>	<b>Diferencia P-R</b>
<b>Producción mercantil</b>	<b>MP</b>	15813.3	<b>18369.4</b>	18674.6	102	305.2
<b>Valor agregado bruto</b>	<b>MP</b>	3394.2	<b>3964.1</b>	2413.2	61	(1550.9)
<b>Fondo de salario</b>	<b>MP</b>	1630.0	<b>1635.2</b>	1551.9	95	(83.3)
<b>Promedio de trabajadores</b>	<b>Uno</b>	292	<b>296</b>	296	100	0
<b>Productividad del trabajo.</b>	<b>Pesos</b>	11623.97	<b>13392.23</b>	8152.70	61	(5239.53)
<b>Salario medio</b>	<b>Pesos</b>	5582.00	<b>5524.32</b>	5243.00	95	(281.32)
<b>Salario medio/Productividad</b>			<b>0.86</b>	1.5	156	0.64

- Como se puede apreciar, la empresa a pesar de tener un crecimiento en la producción mercantil con respecto al plan y al año anterior incumple con los indicadores de trabajo y salario decreciendo con respecto al año anterior quedando por debajo de lo planificado, este incumplimiento está influenciado por el sobre giro en el gasto material y servicios recibidos.

#### **Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto:**

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_0) + (\Delta T * PT_0) + (\Delta PT * \Delta T)$$

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$\Delta VAB = (-5239.53 * 296) + (0 * 13392.23) + (-5239.53 * 0)$$

$$\Delta VAB = -1550901.00$$

$$\Delta VAB = (1550.9) \text{ MP}$$

Con el análisis anterior podemos comprobar que la  $\Delta VAB$  es desfavorable ya que hay una disminución de 1550.9MP, lo cual está dado por la variación de la productividad con respecto al promedio de trabajadores (Plan). Además la productividad depende de indicadores específicos como son: producción bruta, servicios recibidos, gasto material que a pesar de la producción ser mayor respecto al plan, no fue lo suficiente para respaldar el crecimiento en el gasto material y los servicios recibidos.

#### **Análisis de la variación del Fondo de Salario:**

$$\Delta FS = (\Delta SM * T_0) + (\Delta T * SM_0) + (\Delta SM * T_0)$$

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$\Delta FS = (-281.32 * 296) + (0 * 5524.32) + (-281.32 * 0)$$

$$\Delta FS = -83270.72$$

$$\Delta FS = (83.3) \text{ MP}$$

Una vez realizado el cálculo de la  $\Delta FS$  se pudo apreciar que hubo una disminución del fondo de salario de la entidad estando motivado por un decrecimiento del salario medio percibido por los trabajadores, debido a condiciones desfavorables específicas. Como se observa ocurre una disminución del fondo de salario de 83.3MP lo que estuvo dado por la no variación del promedio de trabajadores. Donde el 100% de dicha disminución está dado por la relación entre salario medio por el de trabajadores (plan).

#### **Análisis de la Correlación Productividad-Salario Medio.**

A partir de la información anterior se puede determinar la correlación para el año 2011.

$$K = \frac{ISM}{IPT}$$

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$K = \frac{0.95}{0.61}$$

$$K = 1.5\%$$

Los resultados anteriores demuestran una situación desfavorable para la empresa, ya que la correlación salario medio productividad refleja que por cada un por ciento de disminución de la productividad se eleva en 1.5 por ciento el salario medio.

Comportamiento de los principales indicadores de la UEB Hornos de Producción en el 2010-2011.

Indicadores (Trabajo)	UM	Real 2010	Plan 2011	Real 2011	% P/R	Diferencia P-R
Producción mercantil	MP	6417.4	8430.5	8847.3	105	416.8
Valor agregado bruto	MP	470.2	369.1	474.7	128	105.6
Fondo de salario	MP	217.8	196.9	230.9	117	34.0
Promedio de trabajadores	Uno	40	41	41	100	0
Productividad del trabajo	Pesos	11755.00	9002.44	11578.05	128	2575.61
Salario medio	Pesos	5445.00	4802.44	5631.71	117	819.27
Salario medio/Productividad				0.98		

**Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto:**

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_o) + (\Delta T * PTo) + (\Delta PT * \Delta T)$$

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$\Delta VAB = (2575.61 * 41) + (0 * 9002.44) + (2575.61 * 0)$$

$$\Delta VAB = 105616.00$$

$$\Delta VAB = 105.6 \text{ MP}$$

Del análisis antes expuesto se puede comprobar que la  $\Delta VAB$  se comportó de forma favorable con crecimiento de 105.6MP ya que se logró un aumento de la productividad respecto al plan donde incidieron de forma positiva los indicadores: producción bruta, servicios recibidos y gasto material respaldando esta los referidos gastos.

**Análisis de la variación del Fondo de Salario:**

$$\Delta FS = (\Delta SM * T_o) + (\Delta T * SM_o) + (\Delta SM * T_o)$$

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$\Delta FS = (819.27 * 41) + (0 * 4802.44) + (819.27 * 0)$$

$$\Delta FS = 33590.07$$

$$\Delta FS = 34.0 \text{ MP}$$

El anterior resultado demuestra un aumento del fondo de salario de dicha área, el cual es favorable para los trabajadores, ya que se logró un aumento del 117 por ciento del salario medio del año, lo cual permite un crecimiento de la  $\Delta SM$  de la UEB de 34.0MP manteniéndose el promedio de trabajadores (plan y real), influyendo esto en el aumento de la motivación, compromiso siendo estos factores determinantes en los resultados de la UEB, así como la productividad por trabajador.

#### **Análisis de la Correlación Salario Medio – Productividad.**

**A partir de la información anterior se puede determinar la correlación para el año 2011.**

$$K = \frac{ISM}{IPT}$$

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$K = \frac{1.17}{1.28}$$

$$K = 0.9\%$$

La correlación es favorable para la UEB, esto demuestra que por cada un por ciento que aumente la productividad, el salario medio solo se eleva en un 0.9 por ciento. De aquí que se pueda decir que manteniendo una adecuada planificación y control se

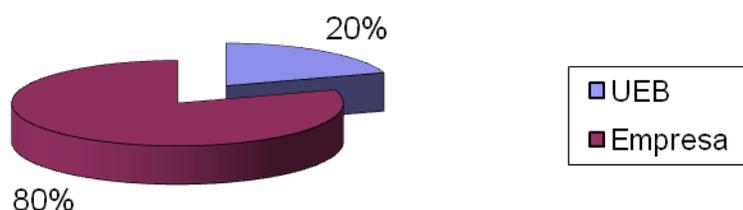
puedan alcanzar altos índices en la productividad del trabajo y no deteriorar indicadores de eficiencia.

En los análisis anteriores se pudo comprobar la diferencia que existe entre los resultados de la empresa y la UEB como son:

### **Comparación Valor Agregado Bruto Empresa-UEB**

<b>Comparación del Valor Agregado Empresa-UEB</b>		
	<b>VAB</b>	<b>%</b>
<b>UEB</b>	474.7	20
<b>Empresa</b>	2413.2	80
		100

### **Comparación del Valor Agregado Empresa-UEB**



Como se puede observar a pesar que los resultados generales de la empresa no fueron los esperados, se pudo demostrar cómo cerró de forma positiva la UEB Hornos de Producción.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

1. Con el análisis de los indicadores al cierre del año se pudo establecer la relación entre los salarios percibidos y el incremento de los niveles productivos y de eficiencia económica en la UEB Hornos de Producción.
2. Al culminar el análisis realizado se observó el porcentaje que representa para el Valor Agregado de la Empresa el resultado de la UEB.

## **CONCLUSIONES**

Con la realización de esta investigación se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. El análisis bibliográfico proporcionó la información necesaria para elaborar el marco teórico referencial de la investigación, en función de la organización del trabajo y los salarios en la empresa objeto de estudio.
2. El diseño de los sistemas de compensación laboral o de estimulación al trabajo están sujetos a un gran dinamismo; su efectividad hay que estarla evaluando constantemente porque decae debido a que las personas cambian. Importante es percibir los sistemas de compensación laboral en su continuidad dialéctica, reflejada en el cambio incesante de las personas y sus circunstancias o su entorno.
3. Con el análisis de los indicadores al cierre del año, se percibió el incremento de los salarios, pero estos estuvieron respaldados por los niveles productivos, demostrando eficiencia económica en la UEB Hornos de Producción.
4. Se observó el porcentaje que representa para el Valor Agregado de la Empresa el resultado de la UEB, cerrando este de forma positiva.
5. El sistema óptimo en estos momentos es el Pago por Indicadores Específicos de la Producción.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez terminada esta investigación se recomienda lo siguiente:

1. Continuar el estudio del resto de los Sistemas de Pagos en la empresa, en especial la UEB Cemento, por la estrecha relación existente con la UEB Hornos de Producción.
2. Proponer el Sistema de pago por Indicadores Específicos de la producción a otras empresas del territorio con características similares a la Empresa de Cemento Siguaney.

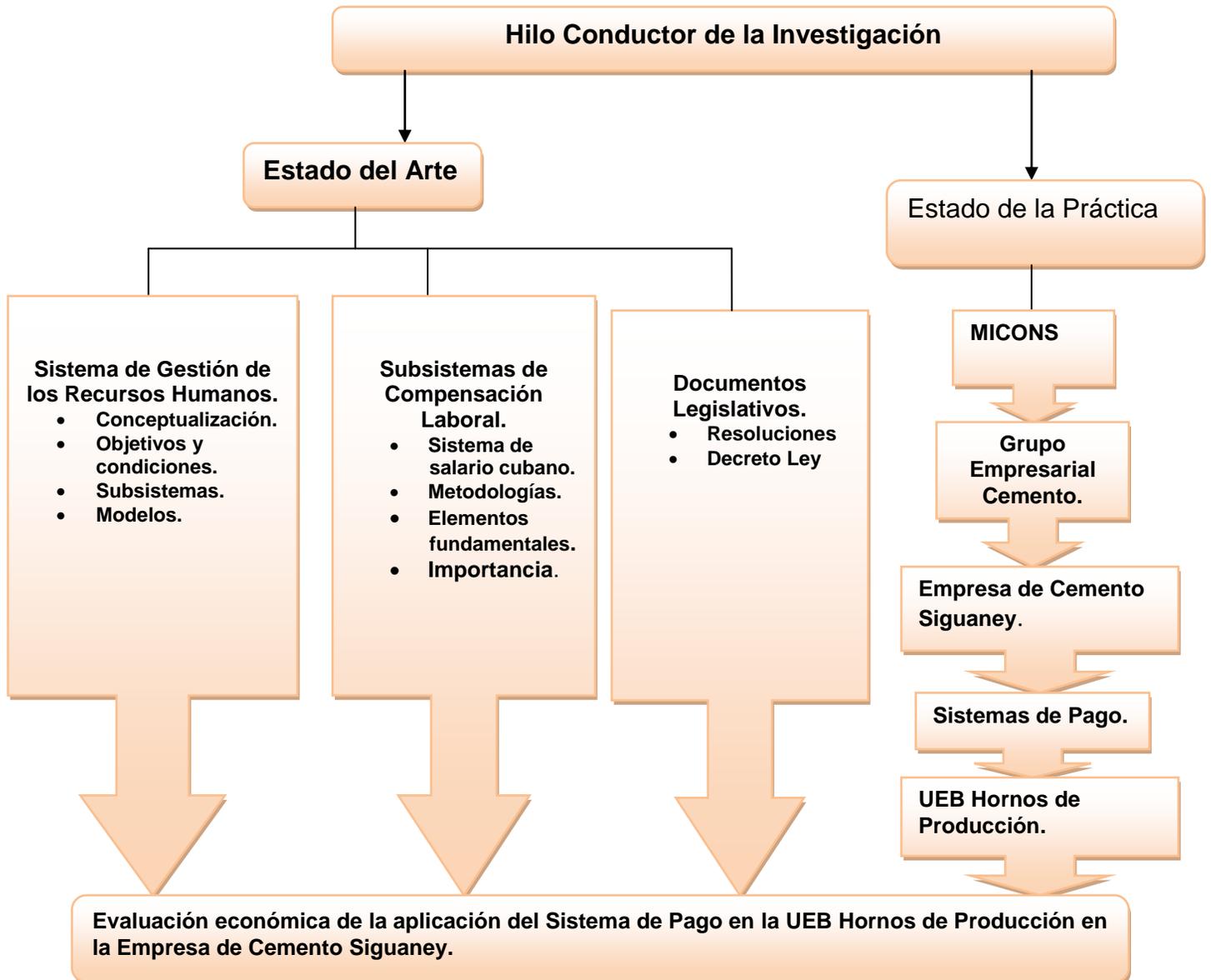
1. **ALBERT, M.** (2008) Remuneración justa. Segundo ensayo en la serie “Un movimiento por una economía participativa”.
2. **ALONSO ARRASTRIA, F.** (2000) Indicaciones para el Análisis y desarrollo de
3. Sistemas de Pago y de Estimulación en las empresas en Perfeccionamiento Empresarial.
4. **ALVAREZ LOPEZ, L, F.** (2003) Cómo diseñar sistemas de estimulación para las organizaciones. Holguín.
5. \_\_\_\_\_: (2003) Consideraciones acerca de la Estimulación al Trabajo, sus problemas y el diseño de sistemas.
6. **BEER, MICHAEL.** Gestión de Recursos Humanos. España: Ediciones Ministerio del trabajo, 1989.
7. **BUENO, E.** Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Tomo I y II. Editorial Pirámide S.A, Madrid, 1989.
8. **CHIAVENATO, I.** Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc.GrawHill, 1993.
9. **COLECTIVO DE AUTORES.** Introducción al Estudio del Trabajo. Tercera Edición.
10. **COLECTIVO DE AUTORES.** Reglamento y Metodología para la Normación del Trabajo. CETSS. Mayo 1988
11. **CUESTA SANTOS, A. MORENO RODRÍGUEZ O.** (1986). Organización de los Salarios. Cuba. Departamento de Ediciones ISPJAE. Ciudad de la Habana.
12. **CUESTA SANTOS, A.** Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da edición Revisada y Ampliada. Editorial Academia. 2005.
13. **C.W. LYTLE. MAURICE, DOBB.** Industrial Relations Handbook. op. cit. Págs. 61-62, 179-180, 202-210, 237-265.
14. **DEADE.** Estructura organizacional y Gestión de Recursos Humanos. Tema 2: La Dirección de Recursos Humanos. Cuba, 1995.
15. **HERNÁNDEZ SAMPIERI, F.** 1999. Metodología de la Investigación.
16. **HINTZE JORGE.** (1999) El Sistema Salarial. Aspectos Conceptuales.

17. **MARSAN, JUAN Y OTROS.** (1999) La Organización del Trabajo. Tomo I – II. Cuba.
18. **MARX, CARLOS.** Crítica del programa de Gotha. Editorial Ciencias Sociales. Instituto del Libro. La Habana. 1975.
19. \_\_\_\_\_: El Capital. Tomo I. Ed. Ciencias Sociales. La Habana. 1980.
20. **MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.** Gaceta Laboral Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Ciudad de la Habana, Editora del MTSS).
21. **LENIN, V.I.** Obras Escogidas (tres tomos) Ed. Progreso. Moscú. 1961.
22. **OIT.** IV Informe 31 Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. (Ginebra). (1948).
23. **PEREIRA RUIZ, ADRIÁN DE LA C.** Propuesta de Metodología para el diseño de sistemas eficientes de retribución salarial. Tut: Dr. C. Ing. Javier Ascencio García. Santa Clara: Universidad Central de las Villas, 2008. Tesis para optar por el título de Máster en Ingeniería Industrial.
24. **PEREZ COTINO, T.** Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Villa Clara. Tut: Msc. Humberto J. Suárez Marrero. Santa Clara: Universidad Central de las Villas, 2003. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial.
25. **PHILIP LAWRENCE, HARRIMAN.** Twentieth Century Psychology: Recent Developments in Psychology. Ed. Ayer Publishing, 1970.
26. **RESOLUCIÓN ECONÓMICA DEL V CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA.** Ciudad de la Habana. 1997.
27. **RESOLUCIÓN NO. 13/2004.** Lineamientos para la Estimulación Moral, que propicie el incremento de la productividad, la eficiencia del trabajo y al desarrollo de los valores de la moral socialista. Ciudad de la Habana. 2004.
28. **RESOLUCIÓN NO. 8/2005.** Reglamento General sobre Relaciones Laborales. MTSS. Ciudad de la Habana. 2005.

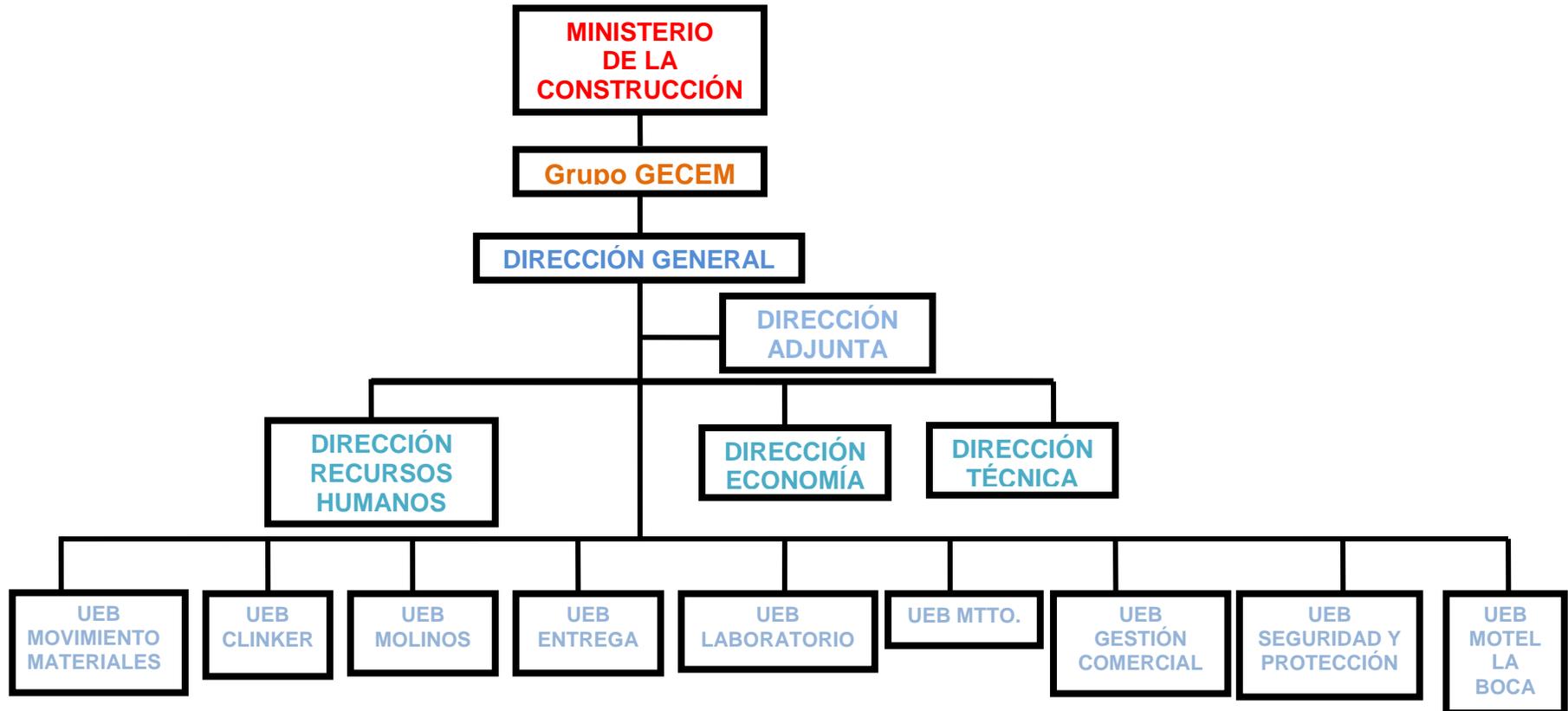
29. **RESOLUCIÓN NO. 30/05.** Escala Salarial Única. MTSS. Ciudad de la Habana. 2005.
30. **RESOLUCIÓN NO. 26/06.** Reglamento General sobre la organización del Trabajo. Ciudad de la Habana. 2006.
31. **RESOLUCIÓN NO. 27/06.** Reglamento General sobre la Organización del Salario. MTSS. Ciudad de la Habana. 2006.
32. **RESOLUCIÓN NO. 36/2006.** Calificador Ramal MINIL. Ciudad de la Habana. 2006.
33. **RESOLUCIÓN NO. 187/06.** Reglamento sobre Jornada y Horario de Trabajo. Ciudad de la Habana. 2006.
34. **RESOLUCIÓN NO. 9/2008.** Reglamento General sobre las Formas y Sistemas de Pago. MTSS. Ciudad de la Habana. 2008.
35. **RODRÍGUEZ CÁRDENAS, TAYMÍ.** Proyección Estratégica de la Empresa
36. Grafica de Villa Clara Periodo 2007-2011. Tut: Msc.Zoe Maria Vila Alonso.
37. Santa Clara: Universidad Central de las Villas, 2007. Tesis para optar por el título de Licenciado en Contabilidad.
38. **RODRIGUEZ ROJAS, A.** Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en la Dirección Provincial de BANDEC en Villa Clara. Tut: Dra. Noyla Machado Noa. Santa Clara: Universidad Central de las Villas, 2007. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial.
39. **RODRIGUEZ RUIZ, DANIA C. SANTOS PÉREZ, YAILÉN.** Manual de Normas y Procedimientos para el Pago de los Salarios en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Tut: M.Sc. Felipe González Gallo. Santa Clara:
40. Universidad Central de las Villas. Tesis para optar por el título de Ingenier Industrial.
41. **RUL-LÁN BUADES, GASPARE.** Administración de Recursos Humanos. (3ra Edición). (1996).
42. **SCHOEDER, R.** Administración de Operaciones. Tomo I – II. Interamericana 3ra Edición. México, 1992.

43. **VIGUER, J. M.** (McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.)  
Salarios. Estrategia Y Sistema Salarial De Compensaciones.
44. **WERTHER W. B. & K. DAVES** (1992): Administración de personal y recursos Humanos. México. Ed. Mc Graw Hill.
- SITIOS WEB**
45. <http://es.wikipedia.org/wiki/Salario>
46. <http://www.monografias.com/trabajos12/salarex/salarex.shtml>
47. [http://edicionesanteriores.trabajadores.cu/especiales/trabajocuba/legislacion/ley24-seguridad\\_social.htm](http://edicionesanteriores.trabajadores.cu/especiales/trabajocuba/legislacion/ley24-seguridad_social.htm)
48. <http://www.banxico.org.mx/sistemasdepago/index.html>
49. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/compysal.htm>
50. <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=12056>
51. <http://www.trabajadores.cu/news/reordenan-sistemas-de-pago>
52. [http://www.bc.gov.cu/Espanol/sistema\\_pagos.asp](http://www.bc.gov.cu/Espanol/sistema_pagos.asp)
53. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/satisfaccionlaboral/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/)
54. [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger\\_feb\\_02.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_feb_02.htm)
55. <http://www.bohemia.cubasi.cu/2008/04/22/encuba/salario.html>
56. <http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Perfeccionamiento20Empresarial/controlexpaprobado.htm>

## Anexo # 1: Hilo Conductor



## Anexo 2: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EMPRESA CEMENTO SIGUANEY.



Confeccionado por: \_\_\_\_\_

Ing. Yuandys Cabrera Sánchez

Dtor Recursos Humanos

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Ing. Gustavo Suárez Nápoles

Dtor General Emp. Cemento Siguaney

MINISTERIO DE LA CONSTRUCCIÓN				
GRUPO EMPRESARIAL GECEM				
Certificación de Indicadores Energéticos				
Empresa: Cemento Siguaney				
Fecha de elaboración				
Período de pago:				
		Mes		
Indicadores.	UM	Plan	Real	% Cumplimiento
Índice de consumo de crudo.	Kg/T			
Índice de consumo de electricidad.	Kw/T			
Índice de consumo de electricidad Molinos de Cemento	Kw/T			
Índice de consumo de electricidad Molinos de Pasta	Kw/T			
Plan Operativo de Gasolina	T			
Plan Operativo de Diesel	T			
Indice consumo Comb. Equivalente	TCC			

**Certifico la veracidad de los datos arriba reflejados**

\_\_\_\_\_  
**Salvador Damas Carrera**  
**Director Técnico.**

\_\_\_\_\_  
**Gustavo Suárez Nápoles**  
**Director General**

**MINISTERIO DE LA CONTRUCCIÓN  
GRUPO EMPRESARIAL GECEM**

**Certificación de los Indicadores y Condiciones formadores para el pago de salario por los resultados finales de la producción en moneda nacional.**

Empresa: Cemento Siguaneño  
Fecha de elaboración  
Período de pago:

(Productoras de Cemento)  
Siguaneño

Indicadores y Condiciones	PRODUCCIÓN					LABORATORIO					
	CUMPLE					Muestras		Incumplimiento		Cumple	
	Max	Min.	Real	SI	NO	Plan	Real	Permisible	Real	SI	NO
SO3 en P-350											
Toba PP-250											
Peso por Litro											
Cal Libre.											
Humedad de la Pasta.											
Norma de Peso en Bolsa.											

Cumplimiento Esquema Calidad
Cumplimiento Disciplina Tecnológica


**Certifico la veracidad de los datos arriba reflejados y que nuestra contabilidad mantiene la fiabilidad dada por los órganos competentes.**

**Por la Empresa**

\_\_\_\_\_  
**Eduardo Vázquez**  
**Director UEB Laboratorio**

\_\_\_\_\_  
**Gustavo Suárez Nápoles**  
**Director General**

MINISTERIO DE LA CONTRUCCIÓN						
GRUPO EMPRESARIAL GECEM						
Certificación de los Indicadores y Condiciones formadores para el pago de salario por los resultados finales de la producción en moneda nacional.						
Empresa: Cemento Siguaney			(Productoras de Cemento)			
			Siguaney			
Fecha de elaboración						
Período de pago:						
						% Cump
		<b>Mensual</b>		<b>Acumulado</b>		
Indicadores y Condiciones	UM	Plan	Real	Plan	Real	Acumulado
Plan de Tiro Caliza	T					
Plan de Producción de Pasta	T					
Plan de Producción de Clinker	T					
Plan de Entrega de Cemento.	T					
Producción de Cemento	T					

**Certifico la veracidad de los datos arriba reflejados y que nuestra contabilidad mantiene la fiabilidad dada por los órganos competentes.**

**Por la Empresa**

\_\_\_\_\_  
**Maria del Carmen Rodríguez**  
**Tecnico "B" Control de Producción**  
**Esp. Principal.**

\_\_\_\_\_  
**Gustavo Suárez Nápoles**  
**Director General**

MINISTERIO DE LA CONTRUCCIÓN						
GRUPO EMPRESARIAL GECEM						
Certificación de los Indicadores y Condiciones formadores para el pago de salario por los resultados finales de la producción en moneda nacional.						
Empresa: Cemento Siguaney				(Productoras de Cemento)		
				Siguaney		
Fecha de elaboración						
Período de pago:						
		<b>Actividades</b>		% de		<b>Cumple</b>
Indicadores y Condiciones		UM	Plan	Real	Cumplimiento	Si No
Hechos Delictivos		U				
Cumplimiento de forma eficiente con los procedimientos establecidos		En el caso que se marque no debe especificar expediente y nombre del o los infractores.				

Nota: En caso de ocurrencia de hecho delictivo no detectado por el cuerpo de seguridad debe informarse el turno implicado o los agentes y jefe de turno implicado.

**Certifico la veracidad de los datos arriba reflejados y que nuestra contabilidad mantiene la fiabilidad dada por los órganos competentes.**

**Por la Empresa**

---

**Hebert Benitez Cepeda**  
**Director UEB Seg. y Prot.**

---

**Gustavo Suárez Nápoles**  
**Director General**

MINISTERIO DE LA CONSTRUCCIÓN						
GRUPO EMPRESARIAL GECEM						
Certificación de los Indicadores y Condiciones formadores para el pago de salario por los resultados finales de la producción en moneda nacional.						
Empresa: Cemento Siguaney		(Productoras de Cemento)				
		Siguaney				
Fecha de elaboración						
Período de pago:						
		Mensual		Acumulado		% Cump
Indicadores y Condiciones	UM	Plan	Real	Plan	Real	Acumulado
Presupuesto Gasto UEB Laboratorio	MP					
Presupuesto Gasto UEB G Comercial	MP					
Presupuesto Gasto UEB Entrega	MP					
Presupuesto Gasto UEB Mov. Mat	MP					
Presupuesto Gasto UEB Mto	MP					
Presupuesto Gasto Dirección General	MP					
Presupuesto Gasto Economía	MP					
Presupuesto Gasto RR.HH	MP					
Presupuesto Gasto Molinos Cemento	MP					
Presupuesto Gasto Dirección Técnica	MP					
Costo/peso producción mercantil.)	P					
Gasto/Ingreso	P					
Gasto/Ingreso UEB La Boca.	P					
Ingresos Planificados UEB La Boca.	MP					
Gasto UEB La Boca	MP					
		Mensual				Cumple
Indicadores y Condiciones	UM	Aprobadas	Ejecutadas	%	Si	No
Cumplimiento acuerdo de compra junta económica mes anterior.(80%)	U					
		Conteo 10 %				Cumple
		Diferencia	No Diferencia		Si	No
No Tener Diferencia en el Conteo Mensual del 10 %	U					

**Certifico la veracidad de los datos arriba reflejados y que nuestra contabilidad mantiene la fiabilidad dada por los órganos competentes.**

**Por la Empresa**

\_\_\_\_\_  
**Marta Díaz Pérez**  
**Directora Económica**

\_\_\_\_\_  
**Gustavo Suárez Nápoles**  
**Director General**

MICONS GRUPO EMPRESARIAL GECEM						
Certificación de los Indicadores y Condiciones formadoras para el pago de salario por los resultados finales de la producción en moneda nacional.						
 Empresa: Cemento Siguaney					(Productoras de Cemento) Siguaney	
Fecha de elaboración: Período de pago:						
Indicadores y Condiciones	UM	Mes		Acumulado		% Acumulado
		Plan	Real	Plan	Real	
Producción Física Total	Ton					
Gasto Total/ Peso Ing Total	P					
Ingresos Totales	MP					
Gastos Totales	MP					
Utilidad neta o pérdida	MP					
Costo/ toneladas cemento	P					
Producción Bruta	MP					
Consumo Material	MP					
Servicios Comprados	MP					
Valor Agregado Bruto	MP					
Fondo de Salario	MP					
Gasto salario/peso valor agregado	P					

**Certifico la veracidad de los datos arriba reflejados y que nuestra contabilidad mantiene la fiabilidad dada por los órganos competentes.**

**Por la Empresa**

\_\_\_\_\_  
**Marta Díaz Pérez**  
Directora Económica

\_\_\_\_\_  
**Yoandys Cabrera Sánchez**  
Director R.R.H.H.

\_\_\_\_\_  
**Gustavo Suárez Nápoles**  
Director General

**EMPRESA DE CEMENTO SIGUANEY  
TAGUASCO. SANCTI SPÍRITUS**

**INDICADORES ECONÓMICOS FUNDAMENTALES AL CIERRE DE DICIEMBRE 2011**

<b>INDICADORES</b>	<b>REAL 2010</b>	<b>PLAN 2011</b>	<b>REAL 2011</b>	<b>% vs Plan</b>	<b>% 2011 vs 2010</b>
Producción física total	142210.0	166400.0	150230.0	90	106
Cemento gris total	132259.0	151400.0	144670.0	96	109
P-350	104379.0	97370.0	107283.0	110	103
PP-250	27880.0	54030.0	37387.0	69	134
Cemento blanco	9951.0	15000.0	5560.0	37	56
Clinker blanco total	11781.0	13047.0	3528.0	27	30
Clinker gris exportación				0	0
Cemento gris P-350 export.				0	0
Clinker blanco exportación				0	0
Producción mercantil	15813.3	18369.4	18674.6	102	118
Costo producción mercantil	13489.7	16400.5	16769.6	102	124
Costo x peso prod mercantil	0.85	0.89	0.90	101	105
Producción bruta	15444.8	18369.4	18701.3	102	121
Costo producción bruta	13121.2	16450.5	16796.7	102	128
Costo x peso producción bruta	0.85	0.90	0.90	100	106
Producción vendida	15605.0	18369.4	19273.9	105	124
Costo producción vendida	13111.5	15536.1	16517.5	106	126
Costo x peso prod. Vendida	0.84	0.85	0.86	101	102
Ciclos de cobro CUC				0	0
Ciclos de cobro MN	23	30	36	120	157
Ciclos de pago CUC				0	0
Ciclos de pago MN				0	0
Índice de solvencia	1.16	2	1.14	57	98
Índice de liquidez	0.21	1	0.29	29	138
Total de Ingresos	16267.4	18823.6	20046.7	106	123
Total de Gastos	15921.6	18264.9	19971.3	109	125
Utilidad del período	345.8	558.7	75.4	13	22
Utilidad en producción				0	0
Intensidad Energética	1.4291	1.4352	1.1792	82	83
Fondo de salario	1630.0	1635.2	1551.9	95	95
Promedio de trabajadores	292	296.0	296.0	100	101
Salario medio mensual	465	460	437	95	94
Prod . Bienes y Servicios	16041.5	18844.5	20188.3	107	126



*Anexos.*

---

Gasto material	8353.8	10509.4	12463.6	119	149
Servicios comprados	3696.8	3895.9	3824.5	98	103
Valor agregado	3394.2	3964.1	2413.2	61	71
Productividad	11624	13392	8153	61	70