



**Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**

**Carrera de Contabilidad y Finanzas**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

*TÍTULO: Técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el Salario por Resultado en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material.*

*AUTORA: Hiraída de la Cruz Pérez Garay*

*TUTOR: MSc. Yanelis de la Caridad Hernández Álvarez.*

*Sancti Spiritus, 2012*



*Si se quiere disponer de abundantes riquezas materiales, las que necesitamos y las que deseamos, es necesario trabajar y trabajar duro, es necesario elevar la productividad del trabajo, es necesario emplear de manera racional todos los recursos humanos y materiales; no hay otro camino.*

## *Dedicatoria.*

- ❖ *A mi tutor que con su inagotable paciencia y esmero me ha trasmitido todos sus conocimientos y habilidades.*
- ❖ *A todos los profesores que contribuyeron a mi formación como profesional.*
- ❖ *A esta Revolución, que le da oportunidad a todo aquel que tenga interés de estudiar.*
- ❖ *A mis compañeros de trabajo por su apoyo en el transcurso de la carrera.*
- ❖ *A mis amistades quienes a lo largo de todo el tiempo se han preocupado por mi investigación.*
- ❖ *A todos muchas gracias*

## *Agradecimientos*

- ❖ *A mi tutor MSc. Yanelis de la Caridad Hernández Álvarez, por sus orientaciones, señalamientos, críticas y recomendaciones en cada momento que la necesité.*
  
- ❖ *A mis compañeros de estudio, a mis amistades y al colectivo de profesores, quienes con dedicación, paciencia y ayuda incondicional, se sumaron a este fin.*
  
- ❖ *En especial a nuestro sistema educacional por darme la oportunidad de formarme como profesional después de pasar la plena edad para adquirir este nivel.*

## **Síntesis**

El trabajo titulado: *Técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el Salario por Resultado*, tiene como objetivo general aplicar técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultados en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spíritus. Logrando sistematizar los fundamentos teóricos acerca de las diferentes técnicas para recalcular los indicadores económicos. Al terminar la investigación la entidad expone resultados satisfactorios en los distintos indicadores económicos productivos que se han evaluado, permitiendo que en el seguimiento de su comportamiento no manifiesten deterioro los mismos, y por consiguiente no se efectúe pago indebido o sin respaldo productivo.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I:</b> Teoría sobre la Productividad del Trabajo y los Sistema de Pagos por Resultados.....	
1.1- Elementos integrantes del sistema de Organización del Trabajo en las empresas	5
1.2- El diagnóstico de la productividad.....	8
1.3 - Elementos que integran el salario.....	9
1.4- Doble función de los sistemas de pagos.....	11
1.5- Formas y sistemas pago.....	13
1.6- La planificación, la contabilidad y los sistemas de pago.....	17
1.7- Salario y tiempo real de trabajo.....	19
<b>Capítulo II:</b> Aplicación de técnicas para el recálculo de los indicadores económicos...	
2.1. Caracterización de la Empresa de Abastecimiento Técnico Material del Poder Popular Provincial .....	21
2.2- <i>Aplicación de técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultados</i> .....	24
2.3- Evaluación de los resultados derivados de la aplicación.....	42
<b>Conclusiones</b> .....	43
<b>Recomendaciones</b> .....	44
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	
<b>Bibliografía</b> .....	

**Anexos.....**

Anexo No 1: Organigrama de la entidad

Anexo No 2: Entrevista director de la entidad

Anexo No 3: Cálculo del coeficiente de conversión

## INTRODUCCIÓN

La productividad del trabajo crea las premisas reales para aumentar el Ingreso Nacional, satisfacer plenamente las necesidades materiales y culturales de los trabajadores mediante la elevación del salario.

Al mismo tiempo la productividad del trabajo en el Socialismo se manifiesta como fuente de bienestar de los trabajadores y como una de las condiciones fundamentales del desarrollo de la personalidad

Tomando en consideración que los Sistemas de Pago por Resultados, constituyen un elemento dentro del Sistema Salarial vigente y aplicado en nuestro país, en los que se vinculan la eficiencia de la entidad con los ingresos salariales que reciben los trabajadores, mecanismos salariales que representan fórmulas de gestión económicas, en las que se relacionan indicadores productivos, económicos y financieros en sus implementaciones y resultados, los mismos se rigen por los Principios establecidos en el Reglamento General sobre las Formas y Sistemas de Pago, dispuesto por la Resolución No 9 de 2 de febrero de 2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Sin embargo la Empresa Provincial Abastecimiento Técnico Material no realiza el recálculo de los indicadores económicos después de formado el Salario por Resultado y poder pagar hasta que estos no se deterioren, esta investigación está encaminada a resolver esta problemática.

### **Planteamiento del problema científico**

**Inexistencia de un mecanismo para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultado en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spiritus.**

El presente trabajo de diploma tiene como **objetivo general: Aplicar técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el**



## **pago por resultados en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spíritus.**

Cuyos **objetivos específicos** son:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos acerca de las diferentes técnicas para recalcular los indicadores económicos después de formado el pago por resultado para que contribuya con el marco teórico referencial de la investigación.
2. Aplicar técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultados en la empresa de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spíritus.
3. Evaluar los resultados derivados de la aplicación.

### **Métodos empleados**

Entre los métodos utilizados se encuentran:

El **histórico lógico** en el análisis de la documentación y la literatura, con el propósito de determinar las tendencias históricas del proceso de los sistemas de pago por resultados.

El **análisis-síntesis**, **inducción-deducción** y el **enfoque sistémico** que permitieron aplicar técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultados en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spíritus.

La **observación directa** utilizada durante toda la investigación.

## **Técnicas de búsqueda de información**

- Se utilizó la **entrevista** para constatar el estado en que se encuentra el proceso de productividad del trabajo y determinar en qué medida se utilizan los sistemas de pago por resultados.
- La **revisión de documentos** que posibilitó determinar las variaciones, tendencias y los flujos de información contable que se presentan en los Estados Financieros.

**La viabilidad** de la investigación está determinada por la necesidad que tiene la empresa de darle solución al problema, que es precisamente la inexistencia de un mecanismo para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultado.

**El valor teórico** de la investigación está dado por la selección adecuada de técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultados en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spíritus.

**El valor práctico** se relaciona con la aplicación de las técnicas para el recálculo de los indicadores económicos y los resultados esperados en los mismos.

**El trabajo se estructura del siguiente modo:**

**Introducción**

**Desarrollo**

**Capítulo I:** Teoría sobre la Productividad del Trabajo y los Sistemas de Pagos por Resultados. Elementos como la doble función de los sistemas de pagos, formas de pago, la planificación de los mismos, etc

**Capítulo II:** técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultados en la empresa de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spíritus.

**Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas, Bibliografía y Anexos.**

## DESARROLLO

**Capítulo 1:** Teoría sobre la Productividad del Trabajo y los Sistema de Pagos por Resultados.

Este capítulo aborda los elementos teóricos de la productividad del trabajo y los sistemas de pagos por resultados, teniendo en cuenta una serie de apartados como son: doble función de los sistemas de pagos, formas de pago y la planificación de los mismos.

### **1.1- Elementos integrantes del sistema de Organización del Trabajo en las empresas.**

La Organización del Trabajo en las empresas constituye un sistema en el que interviene un número determinado de elementos interrelacionados; creando las condiciones laborales óptimas para que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

La organización del trabajo, en aras de garantizar una correcta disciplina laboral, debe asegurar una constancia apropiada de la carga de trabajo al trabajador durante toda la jornada, aprovechando al máximo su capacidad laboral.

Para ello se efectúan los estudios del aprovechamiento de la jornada laboral, los que ponen de manifiesto las causas de las interrupciones y permiten la elaboración de medidas técnico – organizativas para su liquidación.

Según Enciclopedia Encarta: el perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista,” de cada cual, según capacidad, a cada cual según su trabajo “, ya que el salario constituye la forma principal de distribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, por lo que se requiere de formas organizativas que

permitan cumplir el principio de distribución socialista en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo.

El análisis profundo de los procesos de trabajo debe permitir identificar entre otros problemas los siguientes:

- ❖ Métodos ineficaces de trabajo.
- ❖ Mala disposición y utilización del espacio.
- ❖ Inadecuada manipulación de los materiales.
- ❖ Deficiente planificación de las necesidades de recursos.
- ❖ Deficiente planificación del mantenimiento.
- ❖ Despilfarro o utilización inadecuada de materias primas, materiales, energía, combustible.
- ❖ Uso irracional y/o despilfarro de recursos humanos.
- ❖ Deficiente organización de los servicios que se prestan.
- ❖ Deficiente aplicación o no existencia de controles de calidad.
- ❖ No aplicación de normas de rendimiento o las que existen están desactualizadas.
- ❖ Altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo.
- ❖ Incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral.
- ❖ Existencia de riesgos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional.

- ❖ Indefinición de los planes de capacitación de los trabajadores.
- ❖ Deficiencias o inexistencia de sistemas de gestión o control de la calidad.

Organizar mejor el trabajo es un prerequisite que se debe concretar de inmediato. Es injustificable el desorden y la falta de exigencia en los procesos de producción de bienes y servicios, que devienen causas principales de la indisciplina laboral.

A menudo, cambios sencillos que debían haberse introducido en los procesos y procedimientos son generadores de graves problemas relacionados con la eficiencia en el trabajo. Por ejemplo, al eliminar los pasos innecesarios de un procedimiento, o realizar determinadas tareas simultáneamente en lugar de una seguida de otra, se puede mejorar el proceso o el servicio y a la vez ahorrar tiempo y recursos. Sin embargo, muchas veces se convive con situaciones de esta naturaleza estando al alcance de la vista de jefes, ingenieros, tecnólogos, etc.

Especial atención se debe brindar a la participación efectiva de los trabajadores, porque es a través de ellos que la dirección administrativa y sindical puede identificar las causas y posibles soluciones a los problemas que se detecten. Los trabajadores tienen conocimientos y argumentos que pueden contribuir a mejorar la productividad. De lo que se trata es de convocarlos, estimularlos, motivarlos, escucharlos y organizarlos. Esta es la base que sustenta la proyección de mejora continua que se aborda más adelante.

“En la disciplina está el secreto de la productividad, ha orientado el Comandante en Jefe-, en la tecnología, en la organización racional, eficiente; en el uso racional y eficiente de las máquinas, de los recursos humanos. Por eso nosotros tenemos que tener disciplina, tenemos que desarrollar métodos científicos, verdaderamente, de organización y dirección, y tenemos que dominar la tecnología. Por esa vía podemos hacer mucho más de lo que pueden hacer los capitalistas, cuando nosotros perfeccionemos nuestro método de organización, y

cuando nosotros seamos capaces de saber dirigir a los hombres que es donde está el secreto” ( Tabloide de un Curso de Productividad)

## **1.2- El diagnóstico de la productividad.**

¿Qué es el diagnóstico? ¿Para qué se hace?

Constituye la principal fuente de detección de los problemas y de sus interrelaciones que frenan la productividad de la empresa. Permite comparar sus propios resultados de períodos anteriores con los actuales y con los de empresas similares. Los resultados serán siempre evaluados con los trabajadores y la organización de base sindical en aras de resolver los problemas evidenciados y trazar las medidas para resolver los problemas identificados.

Lleva implícita la medición de los resultados a través de indicadores económicos y de los factores que afectan la productividad mediante la respuesta a preguntas concretas.

Los resultados del diagnóstico permiten identificar problemas, definir sus causas y proyectar las medidas para su solución, las que estarán dirigidas al incremento de la productividad a corto y mediano plazo.

El incremento de la productividad está asociado al fortalecimiento de la cultura del trabajo.

En todo proceso de trabajo, ya sea de producción de bienes o de prestación de servicios, interactúan tres factores:

El capital humano.

- Los medios de trabajo.
- Los objetos de trabajo.

El capital humano es el factor más importante del proceso de trabajo y para su empleo racional es determinante la organización del trabajo, cuya falla genera fluctuación, desaprovechamiento de la jornada laboral, tiempo excesivo en la ejecución de los trabajos y como consecuencia, una baja productividad y calidad en los productos elaborados o servicios prestados.

El análisis del comportamiento del capital humano partirá de la información relacionada con la utilización del fondo de tiempo, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas y la fluctuación de la fuerza de trabajo. También se realizará una evaluación de la plantilla de cargos, su composición y su correspondencia con la calificación real de los trabajadores, la cantidad de trabajadores directos e indirectos y los sistemas de pago que se aplican.

### **1.3- Elementos que integran el salario**

a) **Salario escala:** Es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo según el grupo de la escala salarial vigente;

b) **Pagos suplementarios:** Son pagos adicionales por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el Gobierno por concepto de antigüedad, interés económico y social, pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, otros pagos adicionales por factores extra-calificatorios y otros que se decidan por el Gobierno.

c) **Pagos por resultados.** Son los pagos que se realizan, teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de sus modalidades. En correspondencia con los resultados alcanzados se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado.



La suma de lo que devenga el trabajador, según tiempo real trabajado, teniendo en cuenta la jornada laboral oficialmente aprobada, por los conceptos de pago por la complejidad del trabajo, 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 aplicar el perfeccionamiento empresarial (este último sólo para las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial), se denomina **Salario base de cálculo**. Esta magnitud es utilizada para determinar el salario por los resultados, en los sistemas de pago.

**Salario base de cálculo**, es la 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 del trabajo, 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 aplicar el perfeccionamiento empresarial. Esta magnitud es utilizada para determinar el salario por los resultados, en los sistemas de pago, según procede.

Específicamente se toman como base de cálculo los elementos siguientes:

- a) salario de la escala.
- b) pago adicional de 30 pesos a los técnicos. (en entidades laborales que no aplican el perfeccionamiento empresarial).
- c) pago adicional por la aplicación del perfeccionamiento empresarial.
- d) pago por condiciones laborales anormales, incluyendo el pago por trabajos en alturas y la nocturnidad.
- e) pago por simultaneidad de oficios.

- f) pagos adicionales aprobados a determinadas ramas, sectores, actividades o cargos por concepto de interés económico social.
- g) pago adicional por laborar en el sector presupuestado en aquellas entidades en que excepcionalmente está aprobado.
- h) pagos por ocupar cargos de dirección, en determinados sectores.
- i) pago por horario irregular de los choferes, en caso de que se aplique. En los casos de choferes que estén abarcados en sistemas de pago a destajo no se les aplica el pago por horario irregular.
- j) otros pagos adicionales aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y que expresamente se autoriza su inclusión en la base de cálculo.
- k) pago adicional al personal técnico de las organizaciones superiores de dirección que aplican perfeccionamiento empresarial.

No se incluye como base de cálculo el pago por años de servicios o antigüedad, el que reciben los doctores y master, maestros de oficios, instructores, homologación y certificación internacional excepcionalmente aprobadas para determinados cargos; los pagos por laborar en turnos rotativos, pagos por albergamiento, pagos por altos desempeños, pago adicional a los trabajadores vinculados al control de flotas, las dispensas salariales u otro tipo de garantía o plus salarial y prestaciones económicas de la seguridad social, ni lo devengado por vacaciones anuales pagadas.

En cuanto a los días de conmemoración nacional o feriados, se aplica lo dispuesto en la legislación vigente.

#### **1.4- Doble función de los sistemas de pagos**

Existe una doble función en los sistemas de pagos, por una parte están concebidos para elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la eficiencia. Y por otra, da la posibilidad de elevar la

calidad de vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo.

Es por eso que cuando un sistema de pago no se propone buscar resultados de eficiencia, solo logra elevar el salario sin respaldo productivo, y deforma al trabajador, ya que lo habitual a ganar un salario sin resultados productivos, y a los dirigentes de las empresas, que lo permiten.

También cuando las metas a alcanzar son extremadamente elevadas, los sistemas de pagos penalizan el salario por los incumplimientos o no reciben el salario por el cumplimiento de sus indicadores formadores y crean desmotivación entre los trabajadores que realizaron esfuerzo y no lograron resultados.

Ambos hechos son indeseables, de ahí la importancia de estudiar al detalle cada sistema y evaluar constantemente sus resultados y realizar los cambios que sean necesarios, a fin de mantener una vinculación entre la eficiencia obtenida y salario devengado.

Los sistemas de pago serán diseñados por las empresas, grupos empresariales y uniones, en consulta directa con los trabajadores y la organización sindical correspondiente. Se pondrán en vigor en caso de las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial mediante resolución de su director general.

En el caso del resto de las empresas, estas proponen sus sistemas de pagos y estos serán aprobados por el jefe del organismo de la administración central del Estado, presidente del consejo de la administración provincial o jefe de la entidad nacional, según correspondan.

Los sistemas de pago son el resultado del análisis de la organización de la producción o los servicios, de las medidas organizativas tomadas o de estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

En estos estudios se analiza en detalle:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- Las condiciones de trabajo
- La Normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

### **1.5- Formas y sistemas pago**

Existen dos formas de pago:

- A tiempo o
- Por los resultados.

Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial emplearan como única forma de pago, el pago del salario por los resultados reales de la producción y los servicios. Se podrá utilizar la forma de pago a tiempo solo en situaciones excepcionales, las que serán aprobadas por el Grupo Gubernamental.

El resto de las empresas como regla, aplican sistemas de pagos a todos sus trabajadores, incluyendo también a sus dirigentes. La suspensión de un sistema de pago o su modificación, se aprueba también por jefe del organismo de la administración central del Estado, presidente del consejo de la administración provincial o jefe de la entidad nacional, según correspondan.

Las empresas, grupos empresariales y uniones, donde estén creadas las condiciones para ello, prioritariamente aplicarán sistemas de pago a destajo, vinculados a indicadores directos a la producción y los servicios o a indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios que ejecutan.

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características técnicas y organizativas de cada empresa. Teniendo en cuenta las exigencias de cada trabajo a realizar, cada trabajador se vincula a un sistema de pago. En la empresa existen varios sistemas de pago. Ningún trabajador puede estar abarcado en más de un sistema de pago simultáneamente.

### **Principios para la aplicación de los sistemas de pago por los resultados.**

- Se aplica como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.
- No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados, correspondiente a períodos vencidos que se hayan incumplido.

- Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Los sistemas de pago deben ser modificados cuando, como resultado de una evaluación, se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- Se financian de los ingresos de la empresa. En el caso de las unidades presupuestadas se financian por el presupuesto de salario aprobado.
- El pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.
- Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- Garantizar el pago del salario en la fecha de pago .
- Deben lograr beneficios justos para los trabajadores, para la entidad laboral y para el Estado, con una relación positiva costo-beneficio, por lo que no puede deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, el gasto total por peso de ingreso total, el gasto total por peso de ventas, relación salario medio productividad u otros indicadores de eficiencia que caracterizan específicamente la actividad y que se precisan como parte del sistema de pago, ejecutándose la reducción hasta el límite en que no se produzca el deterioro del indicador seleccionado.
- Los sistemas de pago deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes, por lo general , al 100 % de cumplimiento como mínimo.

**Todos los trabajadores de empresas en perfeccionamiento empresarial, vinculan el salario a los resultados del trabajo.**

- Para las entidades que aplican el sistema de pago vinculados a indicadores generales y de eficiencia y las entidades abarcadas por los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o donde la reducción del gasto no constituye su objetivo principal y se diseñen sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, a los dirigentes y otros trabajadores abarcados de la oficina central de la empresa, en caso de que esta incurra en pérdidas, no procede el pago por los resultados por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores

De tratarse de empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial y tiene autorizado el pago adicional del perfeccionamiento, corresponderá además, la señalización de dicho pago adicional, según lo definido en el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros.

- Debe efectuarse el pago por resultados lo más próximo al mes en que se certificaron los indicadores del sistema de pago, de manera que los trabajadores lo identifiquen con sus esfuerzos y resultados obtenidos.
- El cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes solo se tienen en cuenta como mínimo, al 100% de cumplimiento. Con la excepción de la producción o servicios seleccionados y en sistema de pago para la actividad de importación.
- Ante resultados deficientes o mal en las auditorías, debe tenerse en cuenta lo dispuesto en la legislación vigente.
- En el caso de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, se debe cumplir lo dispuesto por la Resolución No. 247/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, en cuanto a la contribución especial a la seguridad social.

- Los sistemas automatizados que implante la empresa, debe garantizar:
  - a) Que el cálculo de las nominas permitan evaluar lo pagado por la estructura del salario.
  - b) Que cuando se incumpla el indicador formador, permita la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, cuando proceda,
  - c) Permita realizar la contribución especial del 5% a la seguridad social por los trabajadores de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial sobre todo el salario devengado.
- Lo pagado por concepto de vacaciones no forma base de cálculo para el salario por resultados.
- No es correcto, al planificar el fondo de salario por la aplicación de sistemas de pago, planificar el sobrecumplimiento; solo está autorizado a planificar hasta el 5% por cumplimiento. Excepcionalmente, en los casos autorizados se podrá planificar hasta un 30%, solo cuando se trate de empresas donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal; sin embargo se requiere evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, o en las organizaciones superiores de dirección.
- Debe existir un correcto asesoramiento y control a las empresas por parte de los Grupos Empresariales y los Ministerios en la temática de sistemas de pago.

### **1.6- La planificación, la contabilidad y los sistemas de pago.**

Un elemento muy importante en la empresa, que tiene una gran incidencia en la aplicación de los sistemas de pago lo constituye la planificación.



- **Cuando la planificación no es rigurosa** y en la ejecución real se logran altos niveles de sobrecumplimiento de los ingresos o muy bajo nivel de ejecución de los gastos planificados.
- Cuando se **trabaja en condiciones diferentes a las que sirvieron como base para la planificación** y no se realiza un ajuste al plan inicialmente concebido.
- Cuando en el concepto de salario se **planifica el monto a pagar por el sobre cumplimiento** de los indicadores formadores del sistema de pago.

En los casos anteriormente señalados se producen incongruencias en la aplicación de los sistemas de pago, se originan altos salarios que no se corresponden con el incremento de la productividad y el esfuerzo de los trabajadores y se desvirtúa el papel que deben jugar los sistemas de pago, además de no contribuir a la formación de los trabajadores.

**La contabilidad** también guarda una estrecha relación con la aplicación de los sistemas de pago. Los indicadores que se definan en los sistemas de pago tienen que ser medibles, tienen que poder ser comprobados en su ejecución real con los registros contables que posee la empresa, no deben ser objeto de recálculo, de simulaciones, suposiciones, ni de otras alteraciones.

Resulta de vital importancia la evaluación **de la efectividad** de los sistemas de pago. La misma debe realizarse sistemáticamente de forma independiente para cada sistema de pago y para cada unidad organizativa donde se realice de forma independiente el cálculo del salario por resultados.

Se analizará el comportamiento del salario devengado por los trabajadores en relación con el nivel de cumplimiento de indicadores previstos en los sistemas de

pago y posteriormente, el impacto de los mismos en los resultados generales de la eficiencia de la empresa.

### **1.7- Salario y tiempo real de trabajo.**

A continuación exponemos algunas reflexiones sobre la relación existente entre el salario percibido por la aplicación de los sistemas de pago y el tiempo real trabajado, a los efectos de garantizar su correcta aplicación.

Entre el salario y el tiempo de trabajo existe una relación de correspondencia directamente proporcional.

Esta relación se mantiene por lo general en la forma de pago por resultados.

El salario escala y los pagos adicionales autorizados y que se tengan en cuenta en los sistemas de pagos, se pagarán por el tiempo realmente trabajado, al igual que el salario móvil, mantiene esta relación.

El Artículo No 24 de la Resolución # 9 de 2 de febrero de 2008, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que aprueba y pone en vigor el Reglamento General sobre las Formas y Sistemas de Pago, establece los Principios a tener en cuenta para la aprobación y aplicación de los sistemas de pago, consignando el identificado por el inciso j), “deben lograr beneficios justos para los trabajadores, para la entidad laboral y para el Estado, con una relación positiva costo-beneficio, por lo que no puede deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, el gasto total por peso de ingresos total, el gasto total por peso de ventas, relación salario medio productividad u otros indicadores de eficiencia que caracterizan específicamente la actividad y que se precisan como parte del sistema de pago, ejecutándose la retribución hasta el límite en que no se produzca el deterioro del indicador seleccionado”, por tanto es obligatorio cumplimentar el mencionado principio, toda vez que su esencia y contenido está en correspondencia con pagar en atención con la eficiencia.

Con la finalidad de que se cumpla lo antes señalado, se han elaborado determinados procedimientos de referencia, que servirán de base a las Áreas de Recursos Humanos, Economía y los Consejos de Dirección de la Entidades, en los análisis de los impactos de los Sistemas de Pago por Resultados y el comportamiento de los fundamentales indicadores que se establecen en los mecanismos salariales aplicados.

En sentido general el capítulo ha llevado una panorámica de los temas relacionados con los sistemas de pago por resultados teniendo en cuenta los principios básicos para la aplicación de los mismos.

## **CAPÍTULO II.** Aplicación de técnicas para el recálculo de los indicadores económicos.

En este capítulo se expone una caracterización de la Empresa Provincial Abastecimiento Técnico Material del Poder Popular, así como la Aplicación de técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultados y la evaluación de estos resultados.

### **2.1. Caracterización de la Empresa de Abastecimiento Técnico**

#### **Material del Poder Popular Provincial**

Las Empresas Provinciales de Abastecimiento Técnico Material de los Órganos Locales del Poder Popular se crearon el 1ro de Enero de 1976, a raíz de la Constitución de los nuevos órganos de gobierno en nuestro país, el Poder Popular que se inauguró el 7 de Noviembre de 1976, en el poblado de Mal Tiempo, actual provincia de Cienfuegos, en el instante de nacer las tres provincias centrales villareñas. La empresa fue creada el 10 de noviembre de 1976, para realizar sus funciones cuenta con una estructura organizativa que le permite alcanzar y garantizar un trabajo sostenido con la calidad que esperan los clientes y la sociedad, cumpliendo el objeto empresarial y coadyuvando al desarrollo de la vivienda en la provincia, para esto cuenta con una organización jerárquica y funcional de la empresa que se articula como sigue: dirección general, dirección económica, dirección de recursos humanos y la UEB comercialización compuesta por una base de transporte, una de almacenes y la brigada de servicios internos.

La organización se caracteriza por contar con un colectivo laboral disciplinado, con una alta consagración a los deberes de la Revolución y el Socialismo, de trabajar hasta la hora que sea necesaria siempre y cuando sea en beneficio de la sociedad por tener seriedad en sus negocios, características que la prestigian ante el Gobierno y el Partido.

Se beneficia con una fuerza laboral estable compuesta por 67 trabajadores distribuidos de la siguiente forma por categorías ocupacionales:

Técnicos.....	22
Administrativos.....	3
Servicios.....	11
Operarios.....	24
Dirigentes.....	7

**Tiene como objeto social.**

1. Comercializar de forma mayorista materiales y elementos de la construcción en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
2. Comercializar de forma mayorista recursos materiales en pesos cubanos y en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
3. Comercializar de forma mayorista productos ociosos o de lento movimiento en moneda nacional.
4. Brindar servicios de transportación de las cargas que comercializa en moneda nacional y pesos convertibles.
5. Prestar servicios de transportación de cargas, teniendo en cuenta las regulaciones establecidas por el Ministerio del Transporte en pesos cubanos.
6. Prestar servicios de chapistería, pintura, soldadura, mantenimiento y reparación a vehículos ligeros en moneda nacional y pesos convertibles.
7. Brindar servicios de almacenajes en moneda nacional a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales y a empresas extranjeras, en pesos convertibles.
8. Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en moneda nacional.
9. Brindar servicios de parqueo en moneda nacional.
10. Brindar servicios de alquiler de locales en moneda nacional.

11. Brindar servicios de recreación con gastronomía asociados a sus trabajadores en moneda nacional.

## **MISIÓN**

Prestar **servicios** comerciales de forma mayorista de materiales y elementos de la construcción, almacenaje a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales y a empresas extranjeras, parqueo de autos o equipos, de comedor, servicio gastronómico a nuestros trabajadores, alquiler de locales todo esto en moneda nacional, y en ambas monedas la prestación de **servicios comerciales** de forma mayorista de recursos materiales, la transportación de estas mercancías, de soldadura, chapistería, pintura, mantenimiento y reparación a vehículos ligeros, etc, con eficiencia y calidad, demostrando la confiabilidad con un alto sentido de pertenencia y una capacidad técnico-profesional, logrando así el reconocimiento de nuestros clientes dentro y fuera de la provincia.

## **VISIÓN**

Ser líderes en la **comercialización** de forma mayorista y transportación de materiales y elementos de la construcción a los distintos organismos, así como la prestación de algunos **servicios** en el taller automotor el alquiler de almacenaje todo esto en ambas monedas, siendo competitivos, contando con un colectivo altamente calificado y lograr la excelencia en la gestión, manteniendo el Perfeccionamiento Empresarial.

## **VALORES**

**Requiere para todos los trabajadores de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material del Poder Popular, practicar los siguientes valores**

**Respeto:** es la consideración hacia los seres humanos. Es la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

**Honestidad:** es actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso, y la acción.

**Responsabilidad:** es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

**Discreción:** es ser prudente con nuestras responsabilidades, ser consecuentes con ellas para la realización de los objetivos individuales y colectivos.

2.2- Aplicación de técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultados

Cálculo del salario por resultado del sistema de pago por indicadores directo a la producción o los servicios en la modalidad de ingresos totales menos gastos totales excepto salario.

El salario a formar se calcula de la siguiente forma:

**A los ingresos totales** (incluye todos los ingresos por la producción facturada de la Unidad Empresarial, aunque no hayan sido cobrados), se les restan los **gastos totales** (incluye todos los Gastos de la Unidad Empresarial, **excepto salarios por tiempo real trabajado y otros gastos de la fuerza de trabajo**), por ejemplo:

- Materias primas
- Combustibles y lubricantes
- Energía
- Amortización
- Otros gastos financieros
- Gastos de servicios recibidos

**Indicadores económicos productivos que certifica el área de economía de la unidad empresarial de base de comercialización y transporte extraídos del pre- balance.**

Indicadores	U/M	Plan	Real	%
Ingresos Totales	Mp	654280.00	1075575.56	164.39
Gastos Totales	Mp	620762.83	981842.97	////////
Gastos Totales Exc. Salario	MP	//////////	966379.73	////////
Fondo Salario devengado y O gastos FT		17509.67	15463.24	////////
Valor Agregado Bruto	P	74587.17	123284.86	165.29
Gasto Total/Peso de Ingreso	Coef	0.948722	////////	////
Gasto de Salario/VAB	Coef	0.23475	////////	////
Utilidad del Período	P	33517.17	93732.59	279.66

- I. El saldo favorable entre los ingresos por la producción facturada menos los gastos (excepto salario y otros gastos de la fuerza de trabajo) **(R)** se le deduce el valor que representa el por ciento de aporte de la unidad organizativa empresarial de base, el producto de dicha expresión expone un resultado el que se expresa a continuación:

$$\text{Resultado} = [\text{IngR} - (\text{GTR Exc Sal})] - \% \text{ AU} \times [\text{IngR} - (\text{GTR Exc Sal})]$$

$$= [1075575.56 - (966379.73)] - 61 \% \times [1075575.56 - (966379.73)]$$

$$= 109195.83 - 61 \% \times 66609.45$$

$$= 109195.83 - 66609.45$$

$$= \underline{\underline{42\ 586.37}}$$



II. Para determinar el fondo de salario devengado a creado (FSDC) a partir del resultado de la expresión anterior es necesario deducirle:

14 % Seguridad Social

25 % Impuesto sobre la utilización de la Fuerza de Trabajo.

Lo que es lo mismo utilizar el siguiente coeficiente de conversión (1.39).

$$\begin{aligned} \text{FSDC} &= R \div 1.39 \\ &= 42586.37 \div 1.39 \\ &= \mathbf{30637.67} \end{aligned}$$

De cumplirse el indicador formador; o sea, se creó un salario por resultados, se debe garantizar que el monto formado por resultados no deteriore el coeficiente gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan, para no afectar los niveles de eficiencia de la entidad; para ello, se procede de la siguiente manera:

#### REQUERIMIENTOS

- Se calcula la incidencia del salario por resultados en los gastos totales; ya esta expresión constituye gasto por contener todos los elementos de gastos del salario (14 % del aporte de la Seguridad Social y 25 % del impuesto por la Fuerza de Trabajo) para ello recalculamos el gasto total real (GTRec), con el objetivo de evaluar si se deteriora o no el gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan, se determina adicionándole a los Gastos Totales Reales (GTR) el resultado (R) obtenido en el punto I.

$$\begin{aligned} \text{GTRec} &= \text{GTR} + R \\ &= 966379.73 + 42586.37 \\ &= \mathbf{\underline{1008966.10}} \end{aligned}$$

Para determinar el Coeficiente del gasto total re-calculado por peso de producción entregada o facturada (KGT/I Rec), se divide el gasto total recalculado (GTRec) por peso de producción entregada o facturada entre la producción real entregada o facturada (ingresos reales mediante la expresión siguiente:

$$\begin{aligned} \text{KGT/I Rec} &= \text{GTRec} \div \text{ING R} \\ &= 1008966.10 \div 1075575.56 \\ &= 0.938007 \end{aligned}$$

Se compara si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es inferior, igual o superior respecto al planificado) y:

- Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es **mayor o igual Gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado, procede el pago por resultados.**

#### COMPARANDO

KG/I plan	>	KGT/Irecal
0.9471	>	0.938007

Es factible distribuir FSDC ya que no se deteriora el indicador condicionante.

- Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es **mayor que el gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado**, habrá que ajustar la cuantía del salario por resultados hasta el valor en que no se deteriore el gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado, que consiste en multiplicar los ingresos reales por coeficiente del gasto total por peso de ingreso

planificado se determina el punto de equilibrio donde conocemos lo máximo que podemos tener como gastos.

III. Como es factible distribuir FSDC ya que no se deteriora el indicador condicionante es necesario **garantizar que el FSDC no deteriore el coeficiente gasto de salario por Valor Agregado Bruto planificado (KGS/VAB Plan)**, para no afectar los niveles de eficiencia de la entidad; para ello, se procede de la siguiente manera:

Determinar el Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto Recalculado (**KGS/VAB recalculado**), consistiendo en dividir el FSDC entre el valor agregado bruto real compararlo con la cifra planificada.

$$\begin{aligned} \text{KSVABrec} &= \text{FSDCreado} \div \text{VAB Real} , \\ &= 30637.67 \div 135064.86 \\ &= 0.22683 \end{aligned}$$

- Si el coeficiente de gasto de salario por VAB recalculado es **menor o igual al coeficiente de gasto de salario por VAB planificado** procede **distribuir el FEDC**.

#### COMPARANDO

<b>KSVAB plan</b>	>	<b>KVAB recalculado</b>
0.23199	>	0.22780

Es factible distribuir FSDC ya que no se deteriora el indicador condicionante.

- Si el coeficiente de gasto de salario por VAB recalculado es **mayor** al **coeficiente de gasto de salario por VAB planificado** no **procede distribuir el FEDC.**

Para distribuir este **FEDC** es necesario deducirle el 9.09% de vacaciones realizando la siguiente operación:

$$\begin{aligned}
 \text{FS sin 9.09} &= \text{FSDC} \div 1.0909 \\
 &= 28084.77 \div 1.0909 \\
 &= \underline{\underline{25744.58}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{SPR} &= \text{FS sin 909} - \text{SPTRT} \\
 &= 25744.58 - 10197.67 \\
 &= \underline{\underline{15546.91}}
 \end{aligned}$$

Para distribuir el salario por resultado (**SPR**) se realizará por el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS)

$$\begin{aligned}
 \text{CDS} &= \text{SPR} \div \sum \text{del CPL} \\
 &= 15546.91 \div 33.54 \\
 &= \underline{\underline{463.533392}}
 \end{aligned}$$

**Cálculo del salario por resultados del sistema de pago por indicadores específicos a la producción o los servicios en la modalidad de cumplimiento y sobrecumplimiento de los ingresos del comedor.**

**Indicadores que certifica el área de economía del centro de costo Comedor extraído del pre-Balance**

<b>Indicadores</b>	<b>U/M</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
Ingreso Total del mes	P	2734.00	3781.96	138.33
Gastos del mes	P	2700.00	4359.26	161.45
Ingresos acumulados	p	32830.00	40471.93	123.28
Gastos totales acumulado	p	32431.0	//////////	//////////
Gasto Total/Peso de Ingreso acumulado	Coef	0.987846	//////////	//////////
Fondo de salario		//////////	316.12	//////////

- I. Se forma el salario por resultado teniendo en cuenta el cumplimiento o sobrecumplimiento de forma mensual del indicador formador, en este caso los ingresos planificados, los cuales se sobre cumplieron al 38,33 %, por tanto, por cada por ciento de sobre cumplimiento del indicador formador se paga un por ciento de salario es decir:  
38,33 % x 1 % de salario, se debe pagar el 38,33 %, pero solamente se puede pagar hasta el 30 % del salario Base de calculo.
  
- II. Se determina el Salario por Resultados (SPR) que seria multiplicar el salario por tiempo real trabajado (SPTRT) por el 30 %.  
  

$$\text{SPR} = \text{SPTRT} \times 30 \%$$

$$= 316.12 \times 30 \%$$

$$= 94.83$$

- II. Se determina lo que corresponde a otros gastos de la fuerza de trabajo (OGFT) correspondientes al SPR que consiste añadirle al mismo los gastos del coeficiente 1,516351, que comprende el 9.09 % de las vacaciones anuales pagadas, el 25 % del impuesto de la fuerza de trabajo, y el 14 % del aporte de la seguridad social

$$\text{OGFT} = \text{SPR} \times 1.516351$$

$$= 94.83 \times 1.516351$$

$$= 143.79$$

- III. Después de tener determinado lo que constituye gastos correspondientes al SPR corresponde recalcular los gastos totales, que consiste en sumarle a ellos el SPR mas los OGFT.

$$\text{Gastos Rec} = \text{Gastos Totales} + \text{SPR} + \text{OGFT}$$

$$= 39583.15 + 143.79$$

$$= 39726.94$$

- IV. Como condicionante del sistema se determinó que no se puede deteriorar el costo por peso de ingreso, por lo que es necesario realizarle el recálculo que se determina dividiendo los gastos totales recalculados entre los ingresos totales

$$\text{Coef gasto total por peso ing rec} = \text{Gastos recal} / \text{Ingresos Recal}$$

$$= 39726.95 / 40471.93$$

$$= 0.98159$$

Como el coeficiente del gasto total por peso de ingreso recalculado está por debajo de la cifra planificada, se puede distribuir el SPR, si fuera mayor se distribuye hasta tanto no se deteriore el indicador condicionante, que se determinaría multiplicando los ingresos reales por el coeficiente de gasto total por

peso de ingreso planificado se determina el punto de equilibrio en los gastos, entonces se ajustaría el SRP hasta ese punto de equilibrio.

**Cálculo del salario por resultado del sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia en la modalidad de cumplimiento y sobre cumplimiento de las utilidades acumuladas del período.**

El salario por resultados se formará mediante el cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del Período de la Empresa por el cumplimiento del plan se podrá otorgar un por ciento prefijado sobre el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado que podrá ser de hasta el 5%, según la aprobación realizada en el marco del plan anual, por el Presidente CAP. Por el sobrecumplimiento del plan se formará un monto que podrá ser del 1% del salario por tiempo real trabajado por cada 1% de sobrecumplimiento del Plan Acumulado de utilidades del Período, en dependencia del nivel de tensión en la planificación del indicador formador y las posibilidades reales que tenga la empresa de su cumplimiento.

Al momento de determinarse el por ciento que se va a otorgar como resultado de este sistema de pago, hay que tomar en consideración que mientras más salario se pague, mayor será también el monto a abonar por concepto de impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo así como la seguridad social, además de tener que acumularle una cuantía superior a los trabajadores por concepto de vacaciones o descanso retribuido y todo esto constituye gastos, por tanto, es necesario que después de determinada esta cuantía se recalcule los siguientes indicadores de eficiencia:

- a) Las Utilidades Acumuladas.
- b) Los gastos totales
- c) El Salario Medio.
- d) Correlación Salario Medio Productividad.
- e) Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto.
- f) Determinar el Costo –Beneficio.

**Indicadores a certificar para calcular el salario por resultado del sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento de las utilidades**

INDICADORES	UM	PLAN	REAL	%
Utilidades	Pesos	391225.70	452808.14	115.7
Ventas	Pesos	8896000.00	10066689.88	113.1
Ingresos	Pesos	8951200.00	10108667.52	112.9
Gasto de salario por Valor Agregado Bruto	Coef	0.3888617	0.3534959	90.9
Gastos Acumulados	Pesos	8559974.30	9655859.38	112.8
Fondo de salario devengado	Pesos	354200.00	346383.86	97.7
Valor Agregado Bruto	Pesos	910863.70	979880.83	107.5
Salario Medio	Pesos	447	466	104.2
Promedio Trabajadores	Uno	66	62	93.9
Productividad	Pesos	1150	1317	114.5

**SPR** = (% por cumplir + % por sobre cumplimiento) x (SE+Pape +OPA)

Donde:

**SPR**= Salario por resultados.

**SE**= Salario escala

**Pape**= Pago adicional por implantar el perfeccionamiento.

**OPA** = Pagos adicionales autorizados y que procedan.

**SPR** = (5 % + 15.7 % ) x SE + Pape



$$= 20.7 \% \times (4176.57 + 975.52)$$

$$= 20.7 \% \times 5152.09$$

$$= 1066.48$$

El salario por resultados de este sistema de pago y de los demás sistemas se lleva a gasto, que esto consiste en hallarle los otros gastos asociados a la fuerza de trabajo (OTGFT) que sería aplicarle el 9.09 % de las vacaciones o descanso retribuido, y a estos dos elementos se les halla el 14 % del aporte de la seguridad social y el 25 % de impuesto por la fuerza de trabajo, donde todo eso se puede simplificar en aplicar el coeficiente de conversión de 1.516351 al FSDC o al FSDC mas el 9,09 % aplicarle el coeficiente de conversión 1.39 (14% y 25%) y de esta forma se está en condiciones de hallar los gastos totales recalculados (GTRec) quedando de la siguiente forma:

FSDC = SPR del Sistema de Ingreso menos gastos + SPR del Sistema del cump de los ingresos del comedor + SPR del Sistema del Cumpl Utilidades x 1.0909

$$= (15546.91 + 94.83 + 1066.48) \times 1,0909$$

$$= 16708.22 \times 1.0909$$

$$= 18227.00$$

OTGFT = FSDC x 1.39

$$= 181227.00 \times 1.39$$

$$= 25335.53$$

a) Recálculo de los gastos totales, consiste en sumarle a los gastos totales el SPR más los OTGFT, para poder recacular la utilidad determinar si distribuyendo el SPR formado no se deteriore las utilidades planificadas.

$$\begin{aligned}\text{GT Rec} &= \text{Gastos Totales} + (\text{FSDC} + \text{OTGFT}) \\ &= 9655859.38 + (18227.00 + 7108.53) \\ &= 9655859.38 + 25335.53 \\ &= 9681194.91\end{aligned}$$

**b) Recálculo de las utilidades**

**Utilidad Recac = Ingresos Reales – Gastos Totales Recalc.**

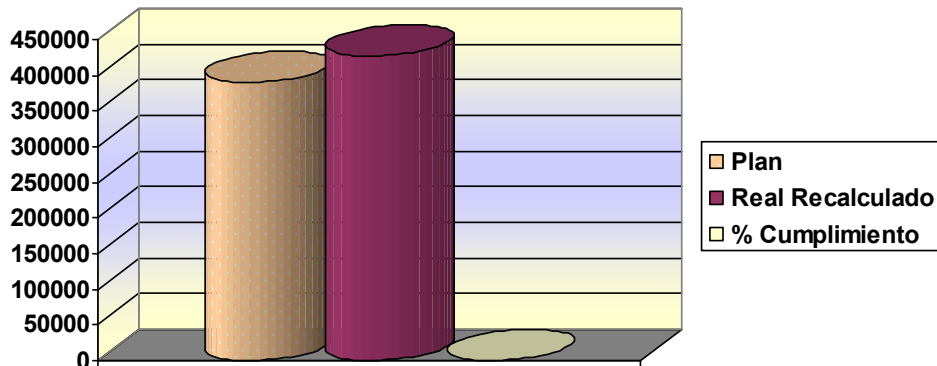
$$\begin{aligned}&= 10108667.52 - 9681194.91 \\ &= 427472.61\end{aligned}$$

**% de cumplimiento recal= Utilidad Recal / Utilidad Plan x 100**

$$\begin{aligned}&= 427472.61 / 391225.70 \times 100 \\ &= 109.26\end{aligned}$$

Según el recálculo de las utilidades es factible distribuir el FSDC formado en los distintos sistemas de pago ya que no existe deterioro en el cumplimiento del plan de utilidades.

## Utilidades



c) **Recálculo del salario medio**, se determina sumándole al fondo de salario devengado acumulado el FSDC se divide entre el promedio de trabajadores entre los meses que corresponda del año, para determinar la relación o correlación salario medio productividad para que no se deteriore con respecto a la cifra planificada.

**SM Recal**=Fondo de Salario devengado acum+FSDC/PromedioTrab/12 meses

$$= (346383.86 + 18277,00) / 62 / 12 \text{ meses}$$

$$= 364610.86 / 62 / 12$$

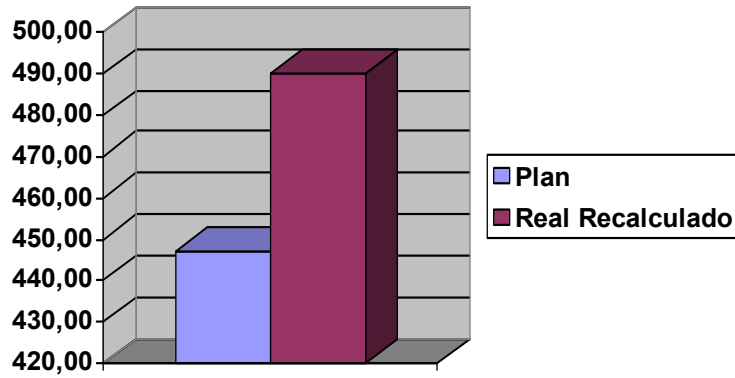
$$= \underline{\underline{490.07}}$$

**% SM Recal** = SM Recalc / SM Plan x 100

$$= 490.07 / 447 \times 100$$

$$= \underline{\underline{109.63}}$$

## Salario Medio



---

### d) Correlación del Salario Medio Productividad.

**Correl SM-Π** = % de cumpl del SM / % de cump de la Product.

$$= 109.63 / 114.5$$

$$= \underline{\underline{0.9574}}$$

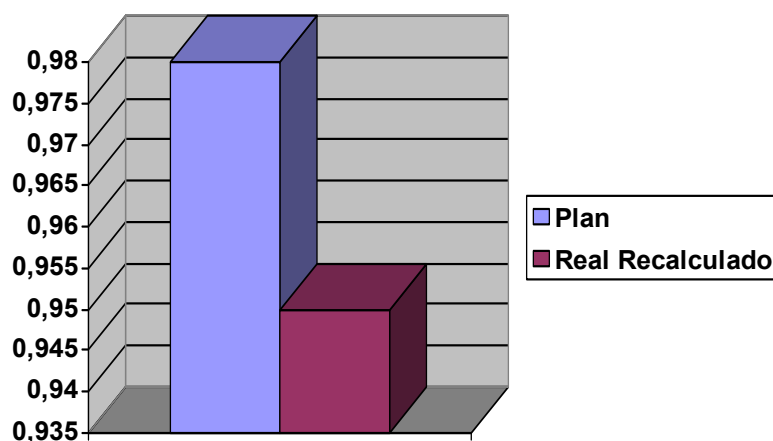
### COMPARANDO

Correlación Plan	>	Correlación Recalculada
0.98	>	0.9574

Según el recálculo del Salario Medio es factible distribuir el FSDC formado en los distintos sistemas de pago ya que no existe deterioro en el cumplimiento de la correlación salario medio productividad en comparación con la cifra planificada.

Si la correlación recalculada es **mayor** a la correlación planificada **no procede distribuir el FEDC se puede pagar hasta tanto no se deteriore este indicador que se determina hallando un punto de equilibrio que consiste en multiplicar el por ciento de cumplimiento de la productividad por la correlación planificada, quedando determinado cual es el por ciento máximo que se puede alcanzar de salario medio, posteriormente se multiplica el salario medio planificado por el % del de salario medio punto de equilibrio se divide entre 100, quedando determinado lo máximo que se puede pagar por salario medio, estando ya en condiciones de determinar el fondo de salario máximo a pagar.**

### Correlación Salario Medio Productividad



e) Gasto de salario por Valor Agregado Bruto. (GS/VAB) se determina sumando el fondo de salario devengado FSDC dividiéndolo entre el Valor Agregado Bruto Real se compara con la cifra planificada.

**GS/VAB Recal= Fondo de Salario Devengado + FSDC / VAB Real**

$$= 346383.86 + 18227.00 / 979880.83$$

$$= 364610.86 / 979880.83$$

$$= 0.3706314$$

#### **COMPARANDO**

**Gasto salario/VAB Plan > Gasto salario/VAB recalculado**

**0.3888617**

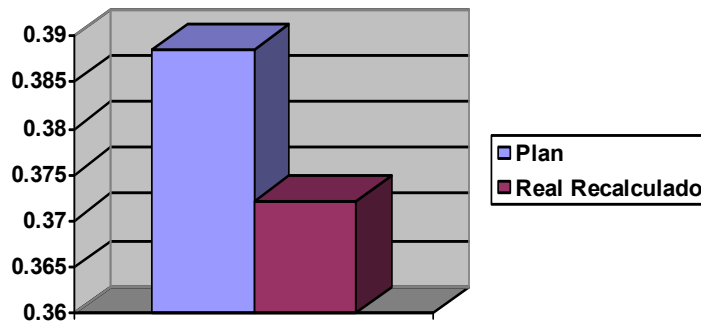
**>**

**0.3721**

Según el recálculo del gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto es factible distribuir el FSDC formado en los distintos sistemas de pago ya que no existe deterioro en el cumplimiento con respecto a la cifra planificada.

Si el gasto de salario por peso de valor agregado bruto es mayor al gasto de salario por valor agregado bruto planificado no procede distribuir el FEDC es necesario pagar hasta tanto no se deteriore el indicador que se determina hallando un punto de equilibrio que consiste en multiplicar el VAB real por el coeficiente de gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado se conoce lo máximo que se puede gastar por concepto de salario.

## Gráfico Gastos de Salarios por Valor Agregado Bruto



### f) Determinación y análisis del costo-beneficio

- a) Cálculo del Valor que representa el sobre cumplimiento en % del Indicador Formador + 5% por cumplir **(Beneficio)** = Indicador Formador Plan x % Sobre cumplim de las Utilidades =  $\$391225.70 \times 20\% (15 + 5) =$  **\$78245.14** de beneficio por el comportamiento real del indicador formador.
- b) La entidad tiene aprobada por el Jefe del Organismo por cumplir se pague el 5 % por el sobrecumplimiento del indicador formador, se ha determinado en el Reglamento del Sistema de Pago, que por el 1 % de sobrecumplimiento pagar el 1 % de salario, por su parte el MFP no ha bonificado a la Entidad, por tanto tendrá un 25 % del impuesto de la utilización de la fuerza de trabajo,  $15 + 5 = 20\%$ .
- c) Cálculo del Gasto que representa el por ciento de sobre cumplimiento del Indicador Formador sobre el salario escala, más los pagos adicionales oficiales aprobados y que procedan, por la incidencia del 9.09 % de vacaciones, el 14 % del contribución de la Seguridad Social y 25 % del

Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo, o el por ciento que haya aprobado el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). (**Costo**)

**Costo= SPR x 30 %**

$$= 5152.09 \times 30 \%$$

$$= 1545.62$$

Gastos del Salario por Resultados, con las vacaciones pagadas, la Seguridad Social y el Impuesto de la Utilización de la Fuerza de Trabajo. (GSR (v, ss, iuft)

$$1545.62 \times 1,516351 = 2343.71$$

Si el **Beneficio**  $\geq$  **Costo** , se logra una relación Costo- Beneficio favorable., implicando ello que se obtiene o incrementa la eficiencia planificada por la Entidad y los aportes al Estado.

$$\begin{array}{ccc} \text{BENEFICIO} & > & \text{COSTO} \\ \$ 78245.14 & > & \$ 2343.71 \end{array}$$

Al compararse los valores de beneficio y costo , se plantea que \$ 78245.14 > \$ 2343.71 , por tanto, existe una relación favorable Costo – Beneficio, toda vez que por cada 26.20 veces de Beneficio se obtiene una de Costo (78245.14/2343.71= 33.380 de Beneficio).

### **2.3- Evaluación de los resultados derivados de la aplicación.**

Con la aplicación de los Procedimientos consignados en el presente trabajo, la Alta Dirección de la Empresa de Abastecimiento Técnico Material del Poder Popular de nuestro territorio, ha podido cuantificar un resultado total a partir del salario por resultado formado al aplicar los sistemas de Ingresos menos gastos,



cumplimiento y sobrecumplimiento de los ingresos del comedor y cumplimiento y sobrecumplimiento del plan de utilidades, así como se ha determinado de manera recalculada los coeficientes de gasto salario por peso de Valor Agregado Bruto y gasto total por peso de Ingresos.

Como efecto de la implantación de todos los sistemas de pago por resultados aplicados se reveló que el grado de correlación salario medio productividad del trabajo fue de 0.9575 como expresión de que el salario medio registró un sobrecumplimiento del 109,63 % y por su parte la productividad del trabajo fue de 114,5 %, resultando por consiguiente que el coeficiente 0,9575 es inferior a la correlación planificada que es de 0,98.

Como implicación directa de los comportamientos de los sistemas de pago por resultados aplicados, los cuales fueron analizados por las anteriores técnicas la entidad, expone resultados satisfactorios en los distintos indicadores económicos productivos que se han evaluado y que han permitido que, en el seguimiento de su comportamiento, no manifiesten deterioro los mismos, y por consiguiente, no se efectúe pago indebido o sin respaldo productivo.

## CONCLUSIONES

Sobre la base de las reflexiones teóricas y empíricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

- Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar una sistematización de las diferentes técnicas para recalcular los indicadores económicos después de formado el pago por resultados y así contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.
- Se han aplicado técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el pago por resultados en la Empresa de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spíritus. Pudiéndose cuantificar de esta manera el gasto de salario sin que se deterioren los indicadores.
- Se evalúa la empresa como favorable en cuanto el recálculo de los indicadores económicos después de formado el salario por resultado, con vista a que los mismos no sufran deterioro y no se efectúe un pago sin respaldo económico.

## RECOMENDACIONES

Con el propósito de que la Dirección de la Empresa adopte políticas que contribuyan a la aplicación de la propuesta, se recomienda:

- Realizar el recálculo mensual de los indicadores económico-productivos una vez formado el salario por resultados.
- Hacer extensivo este tipo de análisis a todas las empresas que efectúen pagos por resultados.
- Preparar y capacitar metodológica y técnicamente al personal vinculado en las Áreas de Recursos Humanos y de Contabilidad y Finanzas de las Entidades para que efectúen valoraciones más efectivas, desde el punto de vista económico-productivo, en la aplicación e impacto de los sistemas de pago.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

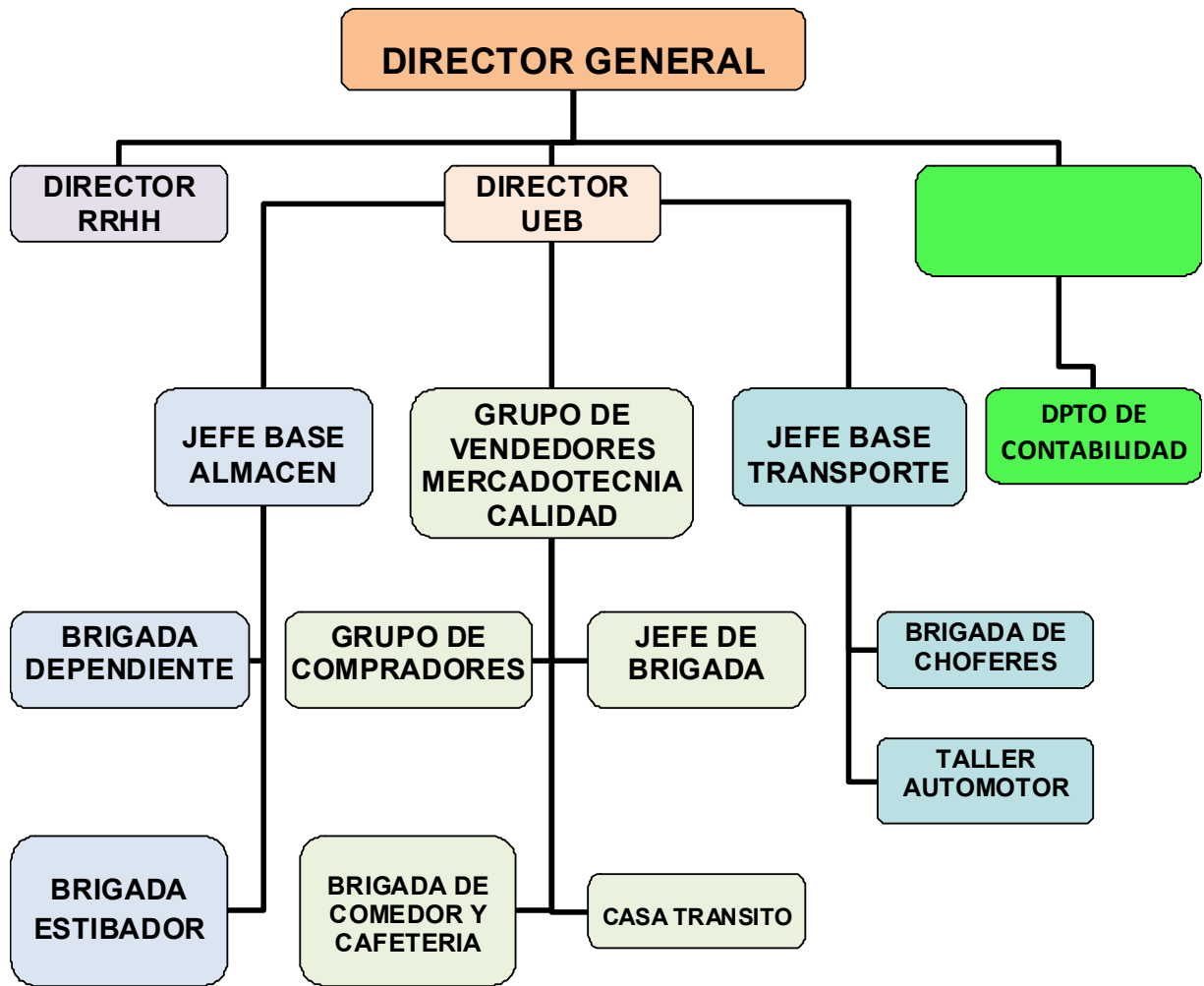
- ❖ Alhama Belamoric, Rafael y Coautores. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales, 2001. P 72 – 103.
- ❖ Apalkov, Vladislav y Coautores. Metodología para el cálculo de algunos factores que influyen en la productividad del trabajo en la Industria Azucarera. La Habana. Economía y Desarrollo. No. 84 1985. P.21-29.
- ❖ Barranco, F. J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing Interno a la Planificación. Madrid, Pirámide – 1993.
- ❖ Capacitación de Recursos Humanos para la Empresa. Revista TIPS. La Habana. No 2 Febrero 1996.
- ❖ Capacitación de Recursos Humanos. Revista TIPS. La Habana Boletín 081. Oportunidades Comerciales.1996.
- ❖ Concepción Fanego, Manuel. Conferencia sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
- ❖ Colectivo de autores. Economía, organización y planificación de la producción industrial La Habana Editorial Política 1984.
- ❖ Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. La Habana. Editorial “Félix Varela “, 1999. P 191 – 196.
- ❖ 8 CPSS Publications No. 4 (January 2001 - Spanish translation May 2003)
- ❖ Del Llano, Eduardo. La productividad del trabajo y factores de su aumento. La Habana. Universidad de La Habana, 1987. P 5 – 85.
- ❖ **D’ Ángelo Fernández, Ovidio. La Transformación del Carácter y el contenido del trabajo en el socialismo. Economía y Desarrollo No. 59. 1980. P 71 – 112.**

- ❖ Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistema de pago y evaluación del desempeño
- ❖ Empleo y Generación de Ingresos. Revista TIPS. La Habana. Boletín 078. 1996. Figueroa, Víctor. Conferencia sobre Economía Cubana. Facultad de INDECO (UCLV) . Septiembre 1996.
- ❖ Ferrial Molina, Vivian. El Factor humano y la gestión tecnológica. La Habana. Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo. – MTSS. 1995.
- ❖ Fernández Aguado, Javier. Dirigir personas en la Empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas. España, Edición Pirámide, S.A., 1999 – P. 239 – 248.
- ❖ González Lora, Roberto. Los números índices y el análisis de factores. La Habana. – Economía y Desarrollo. No. 86 – 87, 1985. – P. 110 – 119.
- ❖ González, L. Introducción al Estudio de la Economía del Trabajo. La Habana. – Editorial: Ciencias Sociales, 1979.
- ❖ Hammer, M. Reingeniería de la Empresa. – Barcelona, Parramon. – 1994.
- ❖ <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/index.htm>. 21 de noviembre de 2003.
- ❖ [http://www.cubagov.cu/des\\_econo/minal/](http://www.cubagov.cu/des_econo/minal/).
- ❖ [http://66.102.7.104/search?q=cache:i0nrRob\\_BBcJ:agency.osha.eu.int/publications/forum/5/es/index\\_4.htm+organizacion+del+trabajo&hl=es&ie=UTF-8](http://66.102.7.104/search?q=cache:i0nrRob_BBcJ:agency.osha.eu.int/publications/forum/5/es/index_4.htm+organizacion+del+trabajo&hl=es&ie=UTF-8). 02/12/2003.
- ❖ La Formación de Base Comunitaria con Fines de Empleo y Gerencia de Ingreso OIT (Ginebra ) 1995.

- ❖ Linares Cervela, Luís. La categoría esencia y fenómeno en el análisis del salario. La Habana: Economía y Desarrollo. No. 64. – 1981 – P. 37 – 50.
- ❖ La Transformación Empresarial ante el Nuevo Entorno Económico. Revista Recursos Humanos (La Habana). Escuela superior del MINBAS, 1996.
- ❖ Molina Soto, Juan. Algunas consideraciones sobre la Organización Científica del Trabajo. La Habana. – Economía y Desarrollo No. 60. – 1981, P 11 – 30.
- ❖ Manual de la Política de Empleo. Departamento de Recursos Laborales. Dirección OTS. (MTSS). Ciudad de la Habana, 1993. P. 32 – 96.
- ❖ Mederos Armengol, Martha. Elementos de Estadística Económica. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 1988. –P.81 – 96.
- ❖ Obero, Carlos. Gestión de Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Tomo 6. Gestión de Empresa. Barcelona, España, 1996.
- ❖ Pereda, Santiago. Estructura Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos (DEADE ) Tomo 9. – Pequeña y Mediana Empresa. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
- ❖ Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza.
- ❖ Plan 2006. Instrucciones para su elaboración – MEP.
- ❖ Recio, E. M. La Planificación de los Recursos Humanos en las Empresas. Barcelona, Hispano Europea, 1986.
- ❖ Resolución Económica del V Congreso del PCC. Granma (La Habana ) 8 de Noviembre de 1997.
- ❖ Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma (La Habana ) 7 de Noviembre de 1997.

- ❖ Resolución No. 8 del 2005 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 26 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 27 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 28 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 29 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 30 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 39 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 187 del MTSS año 2006.
- ❖ Resolución No. 188 del MTSS año 2006.
- ❖ Sánchez Machado, Raúl. Conferencias sobre Economía de Empresas. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
- ❖ Trujillo, Clara M. Experiencia en la Estabilidad Laboral. Revista Cañaveral (La Habana ) (2 ) 64 – 65. Abril – Junio 1997.
- ❖ Ventura, Juan. Conferencias sobre Dirección Estratégica. Facultad INDECO (UCLV). Marzo 1996.
- ❖ Zumaquero, Ovidio. Propuesta de Modelo de Relación Estacional – Ocupación como Elemento base de la Planificación y Organización de la Fuerza de Trabajo en la Agricultura. (UCLV ) Facultad INDECO, 1997.

ANEXO NO. 1





## **ANEXO NO. 2**

### **ENTREVISTA**

1. Nombre y Apellidos:
2. Centro de Trabajo.
3. Cargo que ocupa.
4. Años de Experiencia
5. ¿Cuántos Sistemas de Pagos por Resultados se aplican en la entidad?.
6. ¿Qué beneficios le aporta a la empresa la aplicación de los Sistemas de Pagos por Resultados?
7. ¿Qué ventajas trae consigo la aplicación de las técnicas de recálculo de los distintos Sistemas de Pagos por Resultados?

## **ANEXO No. 3**

**Fundamentaciones Metodológicas y Técnicas para determinar los Indicadores, conceptos y términos de los gastos de la fuerza de trabajo, que comprenden los referidos al Aporte a la Seguridad Social y el Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo, que se utilizarán en los sistemas de pagos por resultados.**

**ASS = Aporte a la Seguridad Social**

**IUFT = Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo.**

**FSC = Fondo de salario creado**

**SBC = Salario Base de Calculo**

**SD = Salario devengado**

**GASS = Gasto por el 14 % al ASS. Se calcula a partir del salario devengado.**

**GIUFT = Gasto por el Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo  
25%**

**GS-OGFT = Gasto de Salario y Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo**

**K = Coeficiente**

- I. Los coeficientes de conversiones a emplear en las materias salariales anteriores, se utilizarán como vía de la determinación del fondo de salario creado en las siguientes modalidades:
  - Ingresos totales menos gastos totales,
  - Un por ciento de los ingresos totales,
  - Ahorro relativo de los gastos totales, como expresión de la disminución del gasto total por peso de ingreso ( producción, ventas reales ) etc, respecto la magnitud planificada

II. En los cálculos a desarrollar, se toma como base de cálculo el salario de \$ 100.00 de un trabajador estatal, procediéndose a realizar las siguientes operaciones

1.  $SBC = \$ 100,00$

2. Importe por el 9.09 % de vacaciones =  $SBC \times 9.09\%$   
 $= 100 \times 9.09 \%$   
 $= \$ 9,09.$

3. SD (Contiene 9.09 de vacaciones)=  $SBC + \$ 9.09$   
 $= \$ 100.00 + \$ 9.09$   
 $= \$ 109,09.$

3.1. Otra vía para determinar el salario devengado sería:

$$SD = \$ 100.00 \times 1.0909$$
$$= \$ 109.09 .$$

4. GASS(14%) =  $SD \times 14 \%$   
 $= \$ 109.09 \times 14 \%$   
 $= \$ 15,2726.$

El mencionado gasto por concepto de el aporte a la Seguridad Social se puede determinar por el aporte a largo a plazo y el aporte a corto plazo

4.1 GASS (LP) (12,5%) =  $SD \times 12,5 \%$

$$= \$109.09 \times 12,5 \%$$

$$= \$ 13,63625$$

$$4.2 \text{ GASS (CP) (1,5\%)} = \text{SD} \times 1,5 \% = \$109.09 \times 1,5 \% = \$ 1.63635$$

### **Comprobación**

$$\text{GSS(14\%)} = \text{GASS (LP) (12,5\%)} + \text{GASS (CP) (1,5\%)}$$

$$\$ 15.2726 = \$13.63625 + \$ 1.63635$$

5. Gasto por el Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo (asumiendo que es el 25%). Se calcula a partir del salario devengado.

$$\text{GIUFT (25\%)} = \text{SD} \times 25 \%$$

$$= \$109.09 \times 25 \%$$

$$= \$ 27.2725$$

6. Gasto de Salario y Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo GFS-OGFT) este se determinará a partir de los siguientes elementos

$$\text{GS-OGFT} = \text{SBC} + \text{Importe por } 9.09 \% + \text{GASS (14\%)} + \text{GIUFT (25\%)}$$

$$= \$ 100.00 + \$ 9.09 + \$ 15,2726 + \$ 27,2725$$

$$= \$ 151,6351$$

III: Determinación de los siguientes coeficientes de conversiones para cada elemento de gasto:

1. Coeficiente (K) fondo de salario a crear sin el 9.09 % de vacaciones.

$$\begin{aligned} \text{KFSC}_1 &= \text{SBC} / \text{FS-OGFT} \\ &= \$100.00 / \$151.6351 \\ &= 0.6594 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KFSC}_2 &= \text{FS-OGFT} / \text{SBC} \\ &= \$ 151.6351 / \$ 100.00 \\ &= 1.516351 \end{aligned}$$

El referido coeficiente de conversión se puede determinar a través de los siguientes indicadores:

$$\begin{aligned} \text{KFSC}_2 &= 1.516351 = (1.00 + 0.0909) \times (1.0 + 0.14 + 0.25) \\ &= 1.0909 + 1.39 \\ &= 1.516351 \end{aligned}$$

2. Coeficiente de conversión para determinar el monto del 9.09 % por concepto de vacaciones.

$$\begin{aligned} \text{KVac}_3 &= \$ 9,09 / 151.6351 \\ &= 0.059946 \end{aligned}$$

3. Coeficiente de conversión para determinar el gasto por concepto del Aporte a la Seguridad Social.

$$\begin{aligned} \text{KASSD}_4 &= \$ 15.2726 / \$151.6351 \\ &= 0.100719 \end{aligned}$$

4. Coeficiente del Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo.

$$\begin{aligned} \text{KIUFT}_5 &= \$ 27.2725 / 151.6351 \\ &= 0.179856 \end{aligned}$$

IV. En las situaciones en que el MFP le haya aprobado a la entidad una cifra menor que el 25 % por el impuesto de la utilización de la fuerza de trabajo, se procederá a determinar los anteriores coeficiente, modificándose el gasto de salario y otros gastos de la fuerza de trabajo, manteniéndose sin alteración, los gastos de salario, el de 9,09 % de vacaciones y los gastos del 14 % del aporte a la seguridad social. Asumamos que el aporte aprobado por dicho ministerio (MFP) fue el 15 %, es decir, tiene una bonificación del 10 % ( 25 % - 10 % = 15 %), resultando el gasto del indicador

$$\begin{aligned} \text{GIUFT} &= \text{SD} \times 15 \% \\ &= \$ 109.09 \times 15 \% \\ &= 16.3635 \end{aligned}$$

El coeficiente de conversión total se determinaría utilizando los siguientes índices:

$$(1.0 + 0.0909) \times (1.0 + 0.14 + 0.15)$$

$$1.0909 \times 1.29$$

1.40726

Con el propósito de validar la determinación y utilización de los anteriores coeficientes se expone un ejemplo práctico con los resultados reales del Sistema de pago por resultados en la entidad Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material.

$$RC = \$ 42586.37$$

Determinado el fondo de salario a pagar sin 9.09 % de vacaciones utilizando el coeficiente.

$$KFS_1 = 0.6594779$$

$$\begin{aligned} FSs/909 &= RC \times 0.6594 \\ &= \$ 42586.37 \times 0.6594779 \\ &= \$28084.77 \end{aligned}$$


Que también se determinaría aplicando la siguiente expresión


$$\begin{aligned} FSs/909 &= RC / 1.516351 \\ &= \$ 42586.37 / 1.516351 \\ &= \$ 28084.77 \end{aligned}$$

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS "JOSE MARTI PEREZ" Y ASOCIACION  
NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA.**

**CERTIFICADO DE PARTICIPACION**

Otorgado a: Hector de la Cruz Caballero  
Por su participación en la primera jornada del V Evento Provincial Raúl León Torres  
in Memoriam, desarrollado en Sancti Spiritus durante los días 25 al 28 del mes de  
Abril de 2011.

  
MSc. Yanelis Hernández Álvarez  
Presidente de la Cátedra Honorífica  
"Raúl León Torres"

  
MSc. Loides Rodríguez Ruiz  
Presidenta CEP-SANEC. Sancti Spiritus  
CUBA  
  
MSc. Isis Ramos Acevedo  
Decana de la Facultad de Contabilidad  
y Finanzas



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS "JOSE MARTI PEREZ" Y ASOCIACION  
NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA.

**CERTIFICADO DE PONENTE**

Otorgado a: Isabel de la Cruz Pineda  
Por su participación, como ponente con la investigación  
titulada: Presiónes del capital en la administración y en la inversión y en la selección del capital en la inversión  
AIPEK de S.S.  
en la segunda jornada del V Evento Provincial Raúl León Torras in Memoriam,  
desarrollado en Sancti Spiritus, a los 9 días de marzo de 2011.



Isabel de la Cruz Pineda  
MSc. Lourdes Rodríguez Ruiz  
Presidenta CEP-ANEC, Sancti Spiritus  
MSc. Yanelis Hernández Álvarez  
Presidente de la Cátedra Honorífica  
"Raúl León Torras"

Isabel de la Cruz Pineda  
MSc. Isis Rymos Acevedo  
Decana de la Facultad de Contabilidad  
y Finanzas

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS "JOSE MARTI PEREZ" Y ASOCIACION  
NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA.

CERTIFICADO DE PREMIO

Otorgado a: Doray Toledo Encarnación y Flor de María Pérez Sney  
Por haber obtenido el premio de Mejor estudiante con el trabajo  
titulado: Presedimista por el orden y producción de  
la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

Raúl León Torras in Memoriam, desarrollado en Sancti Spiritus, a los 9 días del  
mes de Mayo de 2011.

MSc. Lourdes Rodríguez Ruiz  
Presidenta CEP-ANEC-Sancti Spiritus

MSc. Yanelis Hernández Álvarez  
Presidenta de la Catedra Honorífica  
"Raúl León Torras"

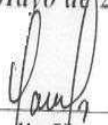
MSc. Isis Ramos Abadío  
Decana de la Facultad de Contabilidad  
y Finanzas




FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS "JOSE MARTI PEREZ" Y ASOCIACION  
NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA.

CERTIFICADO DE PREMIO

Otorgado a: Airaida Lorey Jany  
Por haber obtenido el premio de Reconocimiento con el trabajo  
titulado: Técnicas para el recuento de los end. orden  
economía productiva luego de firmado al pago  
por recuento en el VI Evento Provincial  
Raúl León Torras in Memoriam, desarrollado en Sancti Spiritus, a los 10 días del  
mes de Mayo de 2012

  
Mtr. Yanelis Hernandez Alvarez  
Presidente de la Cátedra Honorífica  
"Raúl León Torras"



  
Mtr. Isis Ramos Acevedo  
Decana de la Facultad de Contabilidad  
y Finanzas

**Universidad de Sancti Spiritus**  
**Facultad de Contabilidad y Finanzas**  
**Carrera de Contabilidad y Finanzas**

**Modelo para la propuesta y aprobación del Oponente de los Trabajos de Diploma<sup>1</sup>**

**I- Información sobre el alumno y el título:**

Tipo de Curso: CRD \_\_\_\_ CPT \_\_\_\_\_  
CUM \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_  
Alumno (a): Altinay Hernández Sala

Título de Tesis: Diagnóstico Económico Financiero al Comité Provincial del PCC de Sancti Spiritus.

Disciplina asociada al tema: Contabilidad

**I- Información sobre el Oponente:**

Nombre y apellidos: Lídice Perla Morales Sánchez  
Título de graduación: Licenciada en Contabilidad y Finanzas  
Centro de Trabajo: Complejo Plaza Rijo  
Cargo que ocupa: Jefe de Departamento  
Años de experiencia: 17 años  
Teléfono: 32-7102

Datos más relevantes de su currículum profesional:

Se gradúa de Contabilidad y Finanzas en el curso 1993-1994, con resultados satisfactorios. Comienza varios diplomados y cursos de pedagogía posteriormente. Durante el 2009 comienza a cursar la maestría en Pedagogía, auspiciada por la UNISS, graduándose de la misma durante el 2010. Ha realizado varios trabajos de diploma, todos giran sobre el perfeccionamiento de la actividad empresarial, participando como profesora de contabilidad en el proceso de universalización de la enseñanza superior.

**II- Para uso de la Sede Central**

Análisis realizado por:

Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobación de Oponente: Si X No \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

**Universidad de Sancti Spíritus  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Carrera de Contabilidad y Finanzas**

**Modelo para la propuesta y aprobación del Oponente de los Trabajos de Diploma<sup>1</sup>**

**I- Información sobre el alumno y el título:**

Tipo de Curso: CRD\_\_\_\_ CPT\_\_\_\_\_

CUM\_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_

Alumno (a): Hiraída de la Cruz Pérez Garay

Título de Tesis Técnicas para el recálculo de los indicadores económicos después de formado el Salario por Resultado en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material

Disciplina asociada al tema: Contabilidad

**I- Información sobre el Oponente:**

Nombre y apellidos: Lídice Perla Morales Sánchez

Título de graduación: Licenciada en Contabilidad y Finanzas

Centro de Trabajo: Complejo Plaza Rijo

Cargo que ocupa: Jefe de Departamento

Años de experiencias: 17 años

Teléfono: 32-7102

Datos más relevantes de su currículum profesional:

Se gradúa de Contabilidad y Finanzas en el curso 1993 - 1994, con resultados satisfactorios. Comienza varios diplomados y cursos de pedagogía posteriormente. Durante el 2009 comienza a cursar la maestría en Pedagogía, auspiciada por la UNISS, graduándose de la misma durante el 2010. Ha realizado varios trabajos de diploma, todos giran sobre el perfeccionamiento de la actividad empresarial, participando como profesora de contabilidad en el proceso de universalización de la enseñanza superior.

**II- Para uso de la Sede Central**

Análisis realizado por:

Fecha:\_\_\_\_\_

Aprobación de Oponente: Si\_\_X\_\_ No\_\_\_\_\_

Observaciones:

---

Sancti Spiritus, 26 de mayo del 2012,

AÑO 35 DE LA DEVOLUCIÓN.

De: Pedro Evelio Díaz González

Director Económico

A: Facultad de Contabilidad y Finanzas.

Compañero

La investigación realizada por HIRAIIDA DE LA CRUZ PEREZ GARAY, ha tenido mucha importancia para nuestra entidad, ya que ha permitido formar salario por resultados hasta el límite de que no se deterioren los indicadores económicos productivos de la entidad y esto ha evitado realizar pagos sin respaldo productivos.

Revolucionariamente,

Pedro E. Díaz Gonzáles